إدارة المعرفة وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية

إعداد

وليد جاد الله عوض البواعنة

المشرف

الأستاذ الدكتور: خضير كاظم الفريجات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعة الهاشمية

الزرقاء- الأردن

2011/4/26

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2011/4/26

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الأستاذ الدكتور خضير كاظم الفريجات (رئيساً) أستاذ إدارة الجودة الشاملة	....
الأستاذ الدكتور نادر أحمد أبو شيخة، عضواً أستاذ إدارة موارد بشرية	....
الدكتور رضوان عليان الخرابشة (عضواً) أستاذ مساعد إدارة أعمال دولية/ إدارة معرفة	....
الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي (عضواً) أستاذ إدارة أعمال	....

الجامعة الأردنية

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقَضَى رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُواْ إِلاَّ إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلاهُمَا فَلاَ تَقُل لَّهُمَا أُفٍّ وَلاَ تَنْهَرْهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلاً كَرِيمًا ﴾ (سورة الإسراء (23))

إلى والدي أطال الله في عمرهما إلى مانحي الحب وملهمي الإبداع ...

﴿ وَاجْعَل لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي هَارُونَ أَخِي اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي وأشركه في أمري ﴾

(سورة طه(29-31))

إلى إخواني وأخواتي لهم مني كل محبة..مع إحترامي وإعتزازي

﴿وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُم مِّنْ أَنفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِّتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُم مَّوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴾ (سورة الروم (21))

إلى زوجتي لها مني كل مودة ورحمة

﴿الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِندَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلا﴾
(سورة الكهف(46))

إلى أبنائي صهيب ،هديل، محمد.

شكر وتقدير

اعترافاً بالفضل لأهله ، وقد أنهيت دراستي بفضل الله وتوفيقه ..؛ أجد لزاماً عليّ مدفوعاً بواجب الوفاء ، وسائق الإخلاص ،لأقدم وافر الشكر وعظيم الامتنان وأكيد الاحترام إلى الأستاذ الدكتور خضير كاظم حمود الفريجات لقبوله الإشراف على هذه الدراسة ، والذي لم يأل جهداً في تقديم خلاصة فكره ، والمتابعة المستمرة، والمساهمة الفعالة في نصحي وإرشادي ، فأعطى الكثير من وقته وجهده وراحته.

كما أقدم مثل ذلك إلى أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة مقدراً فيهم جميعاً حسن خلقهم وتواضعهم ونزاهتهم وصدق سريرتهم وسداد رأيهم من أجل تحقيق الفائدة المرجوة من هذه الدراسة ، وتوجيهها الوجهة الصحيحة ، وإنه لمن العرفان بالجميل أن أقدم الشكر والتقدير والامتنان إلى جميع أساتذتي ، واخص أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال –شاملاً– جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية .

وأن من دواعي الشرف الكبير أن أقدم خالص الشكر والتقدير إلى دولة الأستاذ الدكتور عدنان بدران على منحني فرصة إكمال دراستي العليا فقد كان لدعمه المتواصل أكثر الأثر في دفعي لأعبر له بذلك عن فضله في منحي هذه الفرصة.

كما أشكر الشكر الجزيل كل من ساندني في توزيع الإستبانات والشكر الدائم الموصول لزملائي وأصدقائي وإلى جميع إخواني وأخواتي وأبنائي والأهل والأقارب وإلى جميع العاملين في المكتبات العامة والخاصة .

ولن أنسى زوجتي ورفيقة دربي التي دأبت تهيئ لي جو الدراسة والبحث والكتابة، فلها مني جزيل شكري وخالص مودتي.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
فهرس الجداول	ط
فهرس الأشكال	ك
فهرس الملاحق	ل
ملخص اللغة العربية	م
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1-1 مقدمة	2
1-2 مشكلة الدراسة	3
1-3 أهمية الدراسة	4
1-4 أهداف الدراسة	5
1-5 فرضيات الدراسة	6
1-6 أنموذج الدراسة	8
1-7 التعريفات الإجرائية	10
1-8 الدراسات السابقة	13
1-9 منهجية الدراسة	29
1-9-1 مجتمع الدراسة	29
1-9-2 عينة الدراسة	30
1-9-3 أداة الدراسة	32
1-9-4 صدق أداة الدراسة	33
1-9-5 الإتساق الداخلي بين فقرات المقياس	34
1-9-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة	35
الفصل الثاني:الإطار النظري	
2-1 المقدمة	37
2-2 مفهوم إدارة المعرفة	38
2-3 أهمية إدارة المعرفة	39

2-4 مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة	40
2-5 عمليات إدارة المعرفة	42
2-5-1 تحديد المعرفة	43
2-5-2 توليد المعرفة	43
2-5-3 تخزين المعرفة	45
2-5-4 توزيع المعرفة	46
2-5-5 تطبيق المعرفة	47
2-5-6 التشارك في المعرفة	48
2-6 مفهوم إدارة الجودة الشاملة	49
2-6-1 مراحل تطور مفهوم الجودة	52
2-6-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة	54
2—6-3 أهداف إدارة الجودة الشاملة	55
2-6-4 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة	57
1-6-4-1 التزام الإدارة العليا	57
2-6-4-2 مشاركة الموظفين	58
2-6-4-3 التدريب وتأهيل الموظفين	59
2-6-4-4 احترام وتقدير الموظفين وتحفيزهم	60
2-6-4-5 التركيز على العملاء	61
2-6-4-6 التركيز على العمليات	61
2-7 العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومرتكـزات إدارة الجـودة الشاملة	62
2-7-1 علاقة توليد المعرفة ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة	62
2-7-1-1علاقة توليد المعرفة مع إلتزام الإدارة العليا في المنظمة	63
2-7-1-2 علاقة توليد المعرفة مع التحسين المستمر	64
2-7-1-3 علاقة توليد المعرفة بمشاركة الموظفين	65

2-7-2 العلاقة بين تطبيق المعرفة ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة	65
2-7-2-1 علاقة تطبيق المعرفة بالقيادة الفعالة	65
2-7-2-2 علاقة تطبيق المعرفة بالتحسين المستمر	66
2-7-2-3 علاقة تطبيق المعرفة بمشاركة الموظفين	66
الفصل الثالث : عرض وتحليل البيانات	
3-1 تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية	70
3-1-1 التشارك في المعرفة	70
3-1-2 توليد المعرفة	72
3-1-3 تطبيق المعرفة	73
3-2 إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية	75
3-2-1 التركيز على العميل	75
3-2-2 تمكين الموظفين	76
3-2-3 فرق العمل	77
3-2-4 التحسين المستمر	78
3-2-5 التزام ودعم الإدارة العليا	80
3-3 اختبار فرضيات الدراسة	81
3-3-1 اختبار التوزيع الطبيعي	81
3-3-2 اختبار الارتباط الذاتي	85
3-3-3 الفرضية الرئيسية الأولى	86

3-3-4 الفرضية الرئيسية الثانية	89
الفصل الرابع : مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات	
4-1 مناقشة النتائج	98
4-2 الاستنتاجات	104
4-3 التوصيات	106
قائمة المصادر والمراجع	107
الملاحق	116
الملخص باللغة الإنجليزية	125

فهرس الجداول

الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
.1	ملخص الدراسات السابقة	24
.2	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، المسمى الوظيفي	31
.3	معاملات الفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة	34
.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير التشارك في المعرفة	70
.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير توليد المعرفة	72
.6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير تطبيق المعرفة	73
.7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير التركيز على العميل	75
.8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير تمكين الموظفين	76
.9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير فرق العمل	77
.10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير التحسين المستمر	78
.11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير التزام ودعم الإدارة العليا	80

.12	معاملات التوزيع الطبيعي وفق إختبار K-S	82
.13	معاملات التوزيع الطبيعي وفق إختبار VIF	83
.14	معاملات ارتباط بيرسون	84
.15	نتائج الاختبار الذاتي	85
.16	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى	86
.17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	87
.18	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	88
.19	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	89
.20	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الجنس	90
.21	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب العمر	91
.22	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المؤهل العلمي	92
.23	نتائج اختبار شيفية لاختبار الفروق على حسب المؤهل العلمي	93
.24	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الخبرة	94
.25	نتائج اختبار شيفية لاختبار الفروق حسب الخبرة	95
.26	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة المسمى الوظيفي	96

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	يوضح متغيرات الدراسة	.1
54	يوضح مراحل تطورات إدارة الجودة الشاملة (TQM)	.2

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
.1	قائمة بأسماء البنوك التجارية الأردنية والبنوك المختارة لعينة الدراسة	116
.2	أسماء المحكمين	117
.3	الإستبانه بعد التحكيم	118

ملخص

إدارة المعرفة وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية

إعداد

وليد جادالله عوض البواعنة

المشرف

أ.د. خضير كاظم الفريجات

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية على ضوء ما تواجهه من منافسة وأهمية مواكبة التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المعرفية ، واستكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية ، حيث من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مساهمة متواضعة في توضيح وبلورة دور إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، وقد انطلقت الدراسة من الفرضية التالية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع هذه الدراسة، لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم استخدام المنهج التحليلي وذلك لإجراء عمليات تحليل بيانات الدراسة وإخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة ، وتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تتكون من (350) موظف وموظفة حيث تم استبعاد (20) استبانه لعدم دقة البيانات واكتمالها، كذلك تم استبعاد (30) استمارة لتشابه الإجابات ، وقد بلغ عدد الإستبانات المقبولة إحصائيا 300 استبانه .

وقد خرجت الدراسة بنتائج تؤكد وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لكل من المتغيرات المستقلة (تشارك، توليد، وتطبيق المعرفة) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، وهو تأثير ايجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.870) .

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على تبني البنوك التجارية بالمفاهيم الإداريـــة الحديثـــة التي تساعد على رفع مستوى الأداء المؤسسي ومن أهمها :إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

تمثل إدارة المعرفة إحدى المفاهيم الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد في عالم الإدارة المعاصرة، وأصبح لها تطبيقات في مستوى منظمات الأعمال، باعتبارها تشكل مدخلاً لتطوير المنظمات المعاصرة، وتساهم في تمكينها من بناء رأس مال فكري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية في الألفية الثالثة، التي تتسم بعالم سريع التغيّر تهيمن عليه ثورة المعلومات والاتصالات.

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من المتغيرات والتحديات أهمها زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وما يصاحبهما من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً، وتعتبر هذه التحديات جميعها مفاهيم جديدة متعلقة بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل، التي دفعت المنظمات التي تسعى لتحقيق هدفها الرئيسي من البقاء والاستمرار في عالم المنافسة إلى تغير نظمها الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجه هذه المنظمات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمات من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز بالأداء.

إن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى المناهج المتبعة لمواجهة التحديات المذكورة كونها تقوم على أساس تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة تنظيمية لجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة، وهي نظام قائم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العلمية والإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية للمنظمة، وذلك باستخدام

الموارد البشرية والمالية المتاحة، لسعيها للحد من الخلل في عمل المنظمات الحديثة، وتأكيدها على أن يعمل الفرد بشكل صحيح من المرة الأولى.

ويسعى قطاع البنوك التجارية باعتباره من القطاعات الاقتصادية الحيوية والمهمة في الاقتصاد الوطني إلى تطوير عملياته المعرفية في ضوء ما يواجهه من منافسة، ويعمل لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الخدمات المعرفية، كما يقوم بعملية تطوير مستمرة لكافة عملياته الإدارية والمعرفية .

من هنا تحاول هذه الدراسة الوقوف على مدى تأثير مكوّنات إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

2-1 مشكلة الدراسة:

أكّدت الدراسات الإدارية على الدور الفعال لإدارة المعرفة في نجاح المنظمات وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت الدراسات وجود علاقة وأثر متبادل بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، وأهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع التشارك بالمعرفة وحث الأفراد مالكي المعرفة على تعليم معرفتهم للآخرين. وتعتبر المعرفة والمعلومات جوهر كافة العمليات الإدارية، كما أن الأفراد باختلاف مستوياتهم الإدارية يحتاجون إلى المعلومات بشكل مستمر وخصوصاً الإدارة العليا التي تقوم باتخاذ القرارات الهامة للتنظيم.

وفي ضوء ما تقدم، وجد الباحث من خلال مراجعة هذه الأدبيات أنّ هناك حاجةً إلى دراسات عربية عموماً وأردنية خصوصاً، تبحثُ في موضوع أثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما مدى تأثير مكونات إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى العوامل الديموغرافية ؟

1-3 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية بأنها تتناول موضوعاً حديثاً نسبياً، ذو أهمية كبيرة لكافة المنظمات سواءً كانت حكومية أم خاصة، وذلك لأن المعرفة تمثل عصب المنظمات الحديثة في سعيها للتكيف مع مرحلة الاقتصاد المعرفي، ومتطلبات التحول نحو العمل في ظل العولمة والمنظمات الحديثة، كما أشارت العديد من الدراسات وخصوصاً الأجنبية إلى أن إدارة المعرفة تعتبر المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، وأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء في البنوك التجارية الأردنية.

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من المبررات التالية:-

1 - قلة إدراك الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق إدارة الجوددة الشاملة.

2 - تحقيق الفهم الواضح لدى البنوك التجارية عن كيفية تحسين جودة خدماتها، وهي من الخصائص التي يبحث عنها المستهلكون المحتملون عندما يرغبون في اتخاذ قرارات اختيار البنك .

3 - مساعة البنوك في تطبيق سياسة حكيمة تساعد البنوك في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال تطبيق إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وبما ينعكس بشكل ايجابي على رفع معدلات ربحية للبنوك، وهذا يؤثر على حصتها السوقية وقدرتها التنافسية بما يدعم الإقتصاد الوطني.

4 - تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية في ضوء ما تواجهه من منافسة وأهمية مواكبة التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المعرفية.

5- استكشاف اثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، حيث من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مساهمة متواضعة في توضيح وبلورة دور إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

6 - تعتبر هذه الدراسة إمتداداً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة.

7- من المتوقع أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة الإدارة العليا والمعنيين في البنوك التجارية الأردنية في زيادة قدرتهم على الاستفادة من استثمار إدارة المعرفة في تطوير عملياتها الإدارية المعرفية وإدارة الجودة الشاملة .

1-4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة وبشكل أساسي إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، وفي إطار هذا الهدف الأساسي ستحاول الدراسة تحقيق ما يلي:

1- التعرّف على مستوى التطبيق الحالي لإدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

2- تحديد المتغير أو مجموعة المتغيرات التي تحدد علاقة الارتباط بإدارة المعرفة والتي يكون لها تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- قياس تأثير عمليات إدارة المعرفة (التشارك، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة) على تطبيــق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

4- قياس الفروق في اتجاهات الموظفين نحو أثر إدارة المعرفة علـــى تطبيـــق إدارة الجـــودة الشاملة في البنوك التجارية باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

5- تقديم توصيات من شأنها مساعدة البنوك التجارية في زيادة قدتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مدخل إدارة المعرفة.

1-5 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومراجعة الدراسات ذات الصلة في مجال إدارة المعرفة، سعت الدراسة لاختبار صحة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتشارك في المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى العوامل الديموغرافية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى العمر.

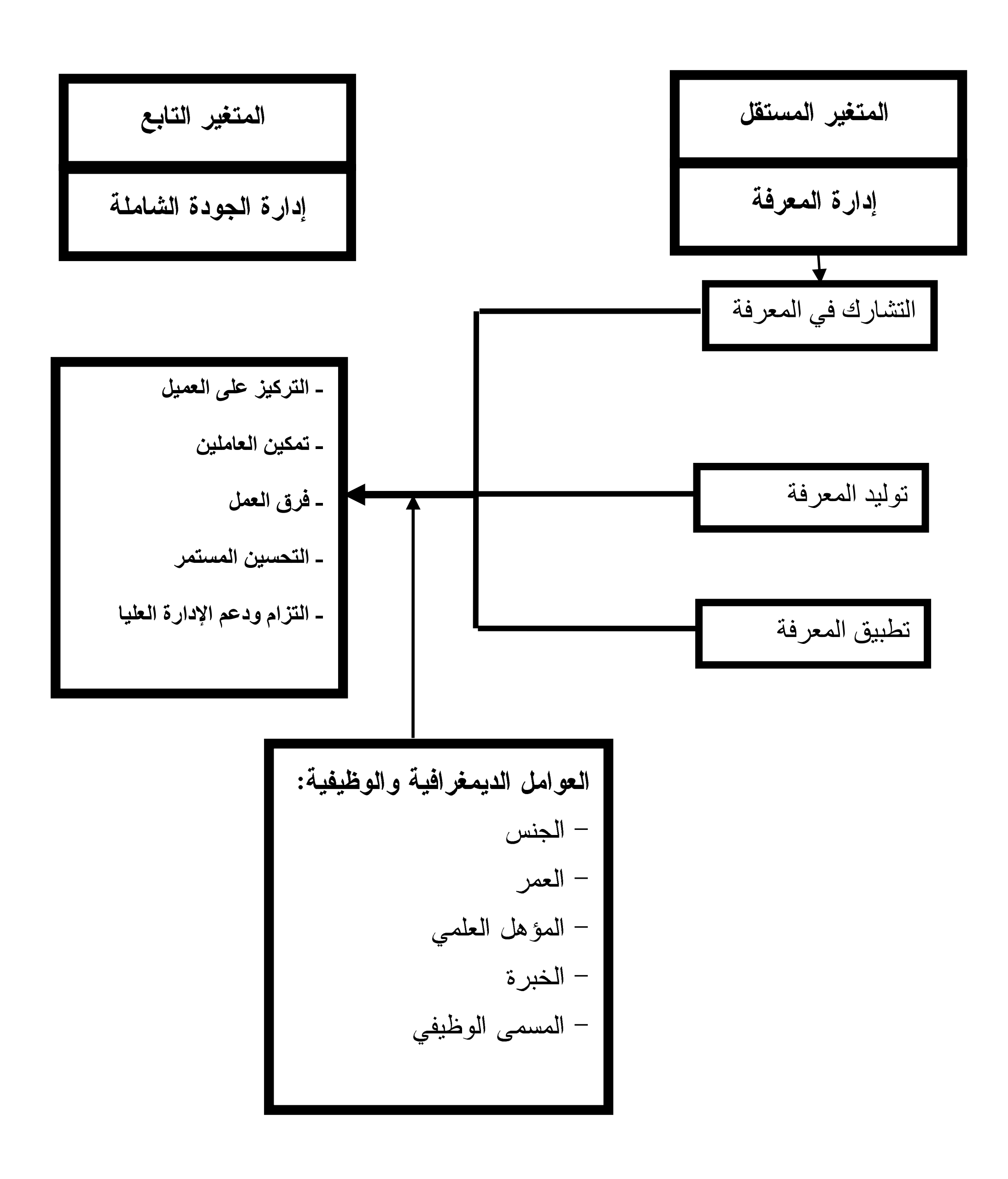
الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

6-1 أنموذج الدراسة :

تم بناء الأنموذج المقترح للدراسة وبالشكل الذي يوضح أثر عوامل إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو إدارة المعرفة، وتألف من ثلاثة عوامل (التشارك، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث تبنى الباحث دراسة (Holo-wetzki, 2002) لبحث هذا المتغير، في حين كان المتغير التابع هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي يوضحها النموذج. وهذه العوامل تم اعتمادها من دراسة (Holo-wetzki, 2002) باعتبارها مكونات لإدارة المعرفة تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة .



شكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية:

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على التعريفات الإجرائية التالية:

(1) إدارة المعرفة (Knowledge Management): هي "عملية منتظمة ومتكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المتعلقة بامتلاك المعرفة، وخلقها، وتخزينها، ومشاركتها، وتوزيعها،وتطويرها ونشرها من قبل الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، أي إنها العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بخلق واستعمال المعرفة المؤسسية والجماعية لها" (Restage,2000)، وتشمل إدارة المعرفة العناصر التالية:

أ – **التشارك في المعرفة (Knowledge Sharing)**: توصف بأنها "عملية تحويل ونقل المعرفة إلى الموظفين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية" (Dalkir,2005,p122) وتعرف إجرائياً على أنها مستوى من التعاون وتبادل المعلومات بين الموظفين في البنوك التجارية الأردنية ويتم قياسه من خلال الأسئلة (1–8).

ب – **توليد المعرفة (Knowledge Generating)**: هي "عملية إبداع المعرفة وإيجادها ضمن حدود المنظمة والوصول إلى معرفة جديدة" (Jashapara, 2004) وتعرف إجرائياً على أنها مستوى قدرة الموظفين على خلق أفكار وتطبيقها في البنوك التجارية الأردنية، وتم قياسها من خلال الأسئلة (9–15).

ج – **تطبيق المعرفة(Knowledge Application)**:هي"عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها أو توليدها"(Dalkir,2005,p146)، وتعرف إجرائياً على أنها

عملية التطبيق الفعلي العملي لإدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية وتم قياسه من خلال الأسئلة التالية (16- 23)

(2) إدارة الجودة الشـــاملة(Total Quality Management): يرى (Oakland, 1995) إن إدارة الجودة الشاملة هي "منهج لتحسين التنافسية والفاعلية، إذ أنها طريــق أســاس للتخطــيط والتنظيم ووسيلة لاستيعاب الموظفين لكافة الأنشطة وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية" وتشــمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

أ - **التركيز على العميل(Client Focus)**: وتعني "فهم احتياجات العملاء والعمل على إشباعها والاستجابة لتوقعات العملاء وبناء العلاقات معهم، والآخذ بآرائهم في المراحل المبكرة من التصميم والإنتاج، كون العميل هو الموجه للمنظمة وكل ما ينتج هو بالنهاية له."(Goatish 2007 ,)، وتعرف إجرائياً على أنها مستوى الاهتمام من قبل البنوك التجاريــة الأردنيــة بالعملاء وتلبية احتياجاتهم وتم قياسها من خلال الفقرات (1-4)

ب - **تمكين الموظفين(Employees' Empowerment)**: وتعني "تفويض السلطة للمــوظفين في عملهم من خلال منحهم السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم، لتلبيــة رغبات وتوقعات العملاء، بالإضافة إلى توفير المستلزمات التي يتطلبهــا أداء مهــامهم ." (الطائي، قدادة، 2008) وتعرف إجرائياً بانها مستوى منح الإدارة العليا للإدارة الوســطى والدنيا للصلاحيات وتوضيح أساليب العمل للموظفين في البنوك التجارية الأردنيــة ويــتم قياسها من خلال الفقرات من (5-9).

ج- **فرق العمل (work Team):** ويقصد بها "مجموعة من الأشخاص يعملون معــاً لتحقيــق هدف مشترك (حل مشكلة أو تحسين وضع قائم) بصورة دائمة" (طعامنة، 2001) وتعرف إجرائياً على أنها قيام الموظفين بالعمل بأسلوب الفرق وضمن مجموعات وتم قياسها مــن خلال الأسئلة من (10-13).

د - **التحسين المستمر(Continuous Improvement):** "تحسين وتطوير العمليــات وأداء الأفراد والمنتجات و الخدمات والبنية التحتية والأنظمة المختلفة في المنظمة من أجل تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية والأرباح" (Goatish, 2007)، وتعرف إجرائيــاً علــى أنهــا حرص البنك والتزامه بتطوير العمليات الإدارية والمعرفية بما سيساهم في تحسين مستوى جودة الخدمة وتم قياسه من خلال الأسئلة من (14-18) .

هـ - **التزام ودعم الإدارة العليا (Commitment & Support of Leadership):**

وتعني "مستوى قناعة الإدارة العليا بمبادئ ومرتكزات الجودة ونشر الوعي لدى المــوظفين حولها وإعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملــة علــى مختلف مستوياتهم، وتوفير الإمكانات (المالية والبشرية) اللازمة للتطبيق" (زين الــدين، 1997)، وتعرف إجرائياً على أنها إدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجعلها إستراتيجية عمل للبنك ويتم قياسها من خلال الأسئلة (19-23).

8-1 الدراسات السابقة :

تناول موضوع إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة العديد من الدراسات ومن أهمها ما يلي:

1-8-1 الدراسات العربية

تناول (الطراونة: 2003) في دراسته الموسومة (اتجاهات الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها والمتمثلة بمجالات (الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين، بناء فرق العمل، تقدير واحترام الموظفين، تدريب وتنمية الموظفين) وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات ايجابية لدى الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى كافة أبعادها المختلفة.

أجرى (صالح : 2003) دراسة الموسومة (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة : دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية)، و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة في الأردن ، و كذلك إلى التعرف على الفرو قات في مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بين شركات مجتمع الدراسة باختلاف الخصائص التالية: حجم الشركة ، عمر الشركة ، القطاع الصناعي ، مدى ممارسة النشاط التصديري ، التوجه نحو التصدير بالنسبة لغير المصدرين ، و توصلت هذه الدراسة إلى ان شركات الصناعة في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

في الشركات و الموسسات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية لا يختلف باختلاف كل من حجم و عمر الشركة و القطاع الصناعي و التوجه نحو التصدير ، بينما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و مدى ممارسة الشـــركة للنشاط التصديري.

وتناول (القاضي: 2003) دراسته الموسومة (تقييم اتجاهات الموظفين نحـــو تطبيـــق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الملكية الأردنية)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفـــة وتقيـــيم اتجاهـــات الموظفين في مؤسسة الخطوط الملكية الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بـــالتركيز على العميل والتدريب، ومشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات وثقافة التنظيم، وبينت الدراسة بأن عنصر التدريب من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة ووجوده ضروري لضمان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بشكل فعال وناجح، كما أوضحت الدراسة بأن مشاركة الموظفين في صنع القرارات واتخاذها تسهم في جودة الخدمة المقدمة لعميل خطوط الملكية الأردنية.

وهدفت الدراسة التي قام بهـــا (العمـــري: 2004) الموســـومة (الاســـتخدام المشـــترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية) إلـــى تحليل الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنـــوك التجارية الأردنية وتحديد طبيعة الارتباط بينهما وبين القيمة العالية للأعمال، وأجريت الدراسة على (16) بنكاً تجارياً أردنياً، وتم جمع المعلومات من (116) مدير وخبير ومستشار يعملون في هـــذه البنوك من خلال الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أكدت وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والقيمة العالية لأعمال البنوك، وكذلك التأثير المباشر والطردي في الزيادة المتحصله لقيمة

الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالات معنوية وبدرجات كبيرة فيما يتعلق بالقيمة العالية لأعمالها واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

وتناول **(أبو قبة: 2004) دراسته الموسومة (مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن: دراسة ميدانية).** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الوزارات الحكومية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، وكذلك معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية، وكيفية التغلب على هذه المشاكل وعلاجها، وتم اختبار (303) من المديرين كعينة من المجتمع الكلي البالغ (556) مديراً ورئيس قسم من مختلف المستويات الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: التأكيد على تطبيق الوزارات المركزية برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات التي تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، باستثناء نظام المكتبات الإلكترونية.

وتناول (حجازي :2005) في دراسته الموسومة (قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة)، وهدفت إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، وتمت دراسة أثر إدراك المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة في توظيفها من خلال عدد من المتغيرات المستقلة الفرعية،

والمتمثلة في: مفهوم إدارة المعرفة، ودورها، ومجوداتها، وأهدافها، وفوائدها، ودور قيادة المعرفة، ودور الثقافة التنظيمية.

وأكدت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، تدرك ما هي إدارة المعرفة بمختلف أبعادها، من حيث: المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة، والثقافة التنظيمية، وأن المنظمات الأردنية في القطاعين: العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد، والتشارك،والتعلم، وهي بذلك توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريباً، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة.

وتناول (المومني: 2005) دراسته الموسومة (اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن). هدفت الدراسة التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن، من خلال التركيز على دراسة عدد من العناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة ومدى توافرها بمستوى يساعد على تطبيق إدارة المعرفة أم لا من وجهة نظر المديرين، وقد تم توزيع (160) استبانه استهدفت المديرين في المؤسسات العامة في (20) مؤسسة عامة، وأشارت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهاً إيجابياً وبمستوىً فوق المتوسط لدى القائمين على المؤسسات العامة نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وأن مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة المعرفة كان فوق المتوسط ويساعد على الأخذ بإدارة المعرفة، وأن مستوى جميع العناصر التي تقوم عليها برامج إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط ما عدا عنصر الاستعداد التكنولوجي كان دون المتوسط ولا يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة.

وتناول (البطاينة: 2007) في دراسته الموسومة (أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية)، فقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، باعتبارها تعمل في بيئة عالمية تستدعي الاهتمام بإدارة المعرفة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية العاملة في الأردن، وعددها (15) مصرفاً، وبلغ عدد الإستبانات الموزعة (144)، تم استرداد (122) إستبانة صالحة للتحليل، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة قبول الفرضيات البديلة التالية: أثر كل من مواقع إدارة المعرفة (الأفراد، والتصنيع، والكينونة التنظيمية)، وأثر الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والبيئة المادية كعناصر للبنية التحتية، وأثر عمليات توليد، وتوزيع، واستخدام المعرفة على الأداء التنظيمي، وكذلك تم قبول الفرضيات البديلة التالية: أثر مواقع إدارة المعرفة (الأفراد، والتصنيع)، وأثر الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والبيئة المادية كمستلزمات للبنية التحتية وأثر عمليات توليد، وتخزين، وتوزيع واستخدام المعرفة على التعلم التنظيمي.

وتناول (قنديل، 2008) دراسته الموسومة (أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة)، هدفت إلى دراسة أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والمنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة مواصفات الجودة الدولية (ISO9000). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل المنشآت الصناعية بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية

متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية. وأوصت الدراسة: بزيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، وضرورة تحديد المنشآت لأهدافها الإستراتيجية والمرحلية واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها بشكل دقيق ومدروس.

وتناول الحواجرة (2010)، دراسته الموسومة (أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية) "دراسة ميدانية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على تعزيز نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية كمتغير تابع. وتمثلت المتغيرات المستقلة في (التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة بين الأطراف المتعاقدة) .

وللوصول الى اهداف الدراسة تم تصميم وتطوير اداة الدراسة (الاستبانة) اشتملت على (24) فقرة لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية الأردنية، فاسترجعت (225) استبانه، وتم اختيار (268) مفردة من مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الدوائر المختلفة في البنوك التجارية الأردنية. استجاب منهم (225) مفردة ،وتم استبعاد (48) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (177). وتألفت الدراسة من ثلاث فرضيات، واستخدمت حزمة التحليل الاحصائي (SPSSV.17) لتحليل فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من اهمها : وجود اثر ايجابي

للتشارك في المعرفة بأبعادها المختلفة الضمنية والواضحة والقدرة التنظيمية في جوانبها الادارية على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية في البنوك الأردنية. كما وجدت الدراسة ان هناك اثرا ضعيفا لجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية.

وأوصت الدراسة الى الاهتمام بجانب جودة الشراكة مع الأطراف المزودة لنظم المعلومات التسويقية، والاهتمام بالتدريب والتعليم كابعاد داخلية للمعرفةوضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتحديد العوامل الأكثر أهمية والتركيز عليها بما يتفق وطبيعة أعمال البنوك التجارية الأردنية وظروفها لتحقيق ميزتها التنافسية.

2-8-1 الدراسات الأجنبية :

هدفت دراسة (Palanisamy :2008) الموسومة:

"Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study".

إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمجموعات الأربعة لعمليات المعرفة (خلق المعلومات، تخزين واسترجاع المعلومات، نقل المعلومات، وتطبيق المعلومات) في سياق تطبيق تخطيط موارد الشركة ERP (Enterprise Resource Planning).

أجريت الدراسة عبر استبانة الكترونية تم نشرها على الإنترنت، حيث تم اختبار عينة عشوائية شملت (970) شخصاً من 36 شركة مختلفة من أمريكا الشمالية وشملت الاستبانة مختلف الفئات العاملة في هذه الشركات التي طبقت أنظمة تخطيط موارد الشركة، مثل (مدراء مشاريع

تخطيط الموارد وموظفيهم، خبراء تكنولوجيا المعلومات، مدراء المعلومات، المســـتخدمون، الإدارة العليا، مستشارين).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر على المجموعـــات الأربعـــة لعمليـــات المعرفة في سياق تطبيق تخطيط موارد الشركة، وأكدت على أهمية تحفز الموظفين للعمل على خلق ونقل وتطبيق المعرفة المتوفرة لديهم بطريقة جماعية حتى وإن كانت بيئة المنظمة جاهزة وبشكلها الأمثل لذلك، فبدون تقديم الحوافز فإن التزام الموظفين تجاه المشاركة بالمعرفة لن يكـــون بالشـــكل المطلوب.

وهدفت دراسة (Chan& Chao,2008) الموسومة:

Knowledge management in small and medium-sized enterprises"

فقد هدفت إلى تناول قدره إدارة المعرفة على ملئ فجوة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في العديد من الدول مع الأخذ بعين الاعتبار الدور التخصصي الهام الذي تلعبه هذه المشاريع والتي غالباً ما تواجه عدم التأكد والتهديد المحتمل للفشل، لاسيما وأن المعرفة ومنذ زمن طويل اعتبرت بأنها الأداة التنافسية المهمة من أجل البقاء التنظيمي والمنافسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود الوعي بخصوص إدارة المعرفة ووجود خطط عمـــل لإدارة المعرفة، حيث أشارت (2،49%) من الاستجابات إلى أن الهدف الرئيس من إدارة المعرفة في هذه المشاريع هو إدارة مصادر المعرفة و(4،44%) هو لزيادة الفائدة و(4،42%) لتخفـــيض تكـــرار العمل و (3،41%) لكسب المزية التنافسية، بالإضافة إلى تأكيد الدراسة علـــى إمكانيـــة أن يلعـــب المدراء دوراً في تسهيل إدارة المعرفة من خلال إشراك كافة الموظفين وتحويل المعرفة التي لديهم

إلى آخرين مع أهمية استخدام الانترنت لتمكين الموظفين من المشاركة في الخبرات وتوزيع ونشر النتائج لممارسات شركات أخرى.

وتكمن الإفادة من هذه الدراسة في تأكيدها على أهمية دور المدراء في تسهيل عمليـــة إدارة المعرفة وأهمية استخدام الانترنت في المشاركة بالخبرات ونشرها، وهي بذلك تقاطعت مع الدراسة الحالية التي تناولت تأثير دور القيادة وأنظمة المعلومات على إدارة المعرفة.

وهدفت دراسة (Kotlarshky, et al. :2008) الموسومة:

"Developing a knowledge-based perspective on coordination: the case of global software projects.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور أسس على المعرفة القائمة على التنسيق، لمعرفة كيف تساهم آليات التنسيق في عملية المعرفة حتى يتم التنسيق لتحقيق العمل المتفـــق عليـــه وبشـــكل منســـجم ومخطط له وباعتبارات أن التنسيق ضروري أيضاً مـــن أجـــل التطـــوير والتوصـــيل للمنتجـــات والخدمات.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه على المدراء في منظماتهم أن يأخذوا بعين الاعتبـــار شـــروط عملية المعرفة وليس الاهتمام فقط بتدفق المعرفة مع أهمية أن يركزوا على كيـــف يمكـــن لآليـــات التنسيق أن تسهل عملية إدارة المعرفة، وبينت أن التكنولوجيا مهمة أكثر لتوسعة وتعظـــيم عمليـــة إدارة المعرفة للسماح بمشاركة المعارف، كما أبرزت أهمية تصميم المنظمة بشـــكل يســـهل تـــدفق المعرفة ضمن المنظمات وفرق العمل، حيث أن الآليات التي أسست على المعرفة تجعل المعرفـــة

واضحة وبالإمكان الوصول إليها بينما الآليات الاجتماعية مطلوبة لبنـــاء رأس المـــال الاجتمـــاعي وتبادل المعرفة والأفكار.

وتبرز أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية في تأكيدها على ضرورة الاهتمام بشروط عمليـــة المعرفة وأهمية التكنولوجيا وتصميم المنظمة بشكل يسهل تدفق المعرفة، حيث بحثت الدراسة الحالية أثر أنظمة المعلومات والهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة ودورها في توليد المعرفة والتشارك بها وتطبيقها.

وقام (Aurum, et al: 2008) بدراسته الموسومة:

"Investigation Knowledge management practices in software development organizations–An Australian experience".

حيث هدفت الدراسة إلى البحث في الممارسات الحالية لإدارة المعرفة في عمليات هندســـة البرمجيات وجمع المعلومات النوعية من خلال الإستبانات لفهم العمليـــة التـــي اســـتخدمت لإدارة المعرفة خلال تطوير البرمجيات واكتشاف مجالات إدارة المعرفة في هندســـة البرمجيـــات، وقـــد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة اعتبرت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات وانه لكي تبقى شركات البرمجيات في وضع تنافسي في بيئة عالمية سريعة التطور فـــإن تطـــوير الطرق الفعالة لإدارة معرفة البرمجيات يجب أن يكون محور الاهتمام المركزي للمطـــورين لهـــذه البرمجيات، كما أن القيادة والتكنولوجيا المتقدمة لها أهمية أكبر لعملية إدارة المعرفة فـــي هندســـة البرمجيات، وأن المشاركة في المعرفة ضمن المنظمات اعتبرت مهمة جداً لمطوري البرمجيـــات، وبالتالي حتى منظمات البرمجيات تبقى في وضع تنافسي تحتاج إلى أن تتبع الطرق الأكثر انسجاماً

وتوافقاً لإدارة معرفتها من خلال التركيز على استراتيجيات تتناسب مع الثقافة التنظيمية والأهـداف المحددة للعمل.

ويرى الباحث أن أهمية هذه الدراسة تكمن في تأكيدها على دور إدارة المعرفة في تحقيـق الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات، وأهمية القيادة والتكنولوجيا والمشاركة في المعرفة لعمليات إدارة المعرفة، حيث تناولت الدراسة الحالية موضوعي القيادة والتكنولوجيـا ضـمن المتغيـر المسـتقل والمشاركة في المعرفة ضمن المتغير التابع.

وتناول (Ooi,2009) في دراسته الموسومة:

"Total Quality Management (TQM) and its implications for knowledge management".

وقد هدفت الدراسة إلى المساعدة في بناء الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وأبعادهـا، والذي يتكون أساسا من القيادة، والتخطيط الاسـتراتيجي، وتحليـل المعلومـات، وإدارة العمليـة، والموارد البشرية والتركيز على العملاء. وعلاقة إدارة المعرفة بتحسين قدرة الشـركة التنظيميـة لإدارة المعرفة من خلال تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة ،ودعم الشركة في الجهود المبذولـة لإدارة المعرفة. و إعطاء التوجيهات للقائمين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاكتشاف الكفـاءات لإدارة المعرفة. من خلال تطوير فهم أعمق للعلاقة بين ممارسـات إدارة الجـودة الشـاملة وإدارة المعرفة والإدارة العليا بالتالي يمكن أن تركز جهودها على الممارسات التي تضمن للشركات القدرة على إنشاء وإدارة المعارف لتعزيز القدرة التنافسية.

جدول رقم (1): ملخص الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	السنة	النتائج
اتجاهات الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2003	وجود اتجاهات ايجابية لدى الموظفين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و على كافة أبعادها المختلفة
تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة : دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية	2003	أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات و المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية لا يختلف باختلاف كل من حجم و عمر الشركة و القطاع الصناعي و التوجه نحو التصدير.
تقييم اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الملكية الأردنية	2003	إن عنصر التدريب من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة ووجوده ضروري لضمان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بشكل فعال و ناجح ، كما أوضحت الدراسة بان مشاركة الموظفين في صنع القرارات و اتخاذها تسهم في جودة الخدمة المقدمة لعميل مؤسسة الملكية الأردنية.
الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق	2004	توصلت الدراسة إلى نتائج أكدت وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والقيمة

عنوان الدراسة	السنة	النتائج
قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية		العالية لأعمال البنوك، وكذلك التأثير المباشر والطردي في الزيادة المتحصله لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة
مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن:	2004	التأكيد على تطبيق الوزارات المركزية برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الإلكترونية، وعلى أن إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة	2005	وأكدت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، تدرك ما هي إدارة المعرفة، وبمختلف أبعادهاً، من حيث: المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة، والثقافة التنظيمية، وأن المنظمات الأردنية في القطاعين: العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد، والتشارك،والتعلم، وهي بذلك توظف إدارة المعرفة في أعمالها
اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في	2005	أن هناك اتجاهاً إيجابياً وبمستوىً فوق المتوسط لدى القائمين على المؤسسات العامة

عنوان الدراسة	السنة	النتائج
الأردن		نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وان مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة المعرفة كان فوق المتوسط ويساعد على الأخذ بإدارة المعرفة
أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية	2007	قبول الفرضيات البديلة التالية: أثر كل من مواقع إدارة المعرفة (الأفراد، والتصنيع، والكينونة التنظيمية)، وأثر الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والبيئة المادية كعناصر للبنية التحتية، وأثر عمليات توليد، وتوزيع، واستخدام المعرفة على الأداء التنظيمي
"أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"	2008	هناك اهتمام من قبل المنشآت الصناعية بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية.

النتائج	السنة	عنوان الدراسة
وجود اثر ايجابي للتشارك في المعرفة بأبعادها المختلفة الضمنية والواضحة والقدرة التنظيمية في جوانبها الادارية على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية في البنوك الأردنية. كما وجدت الدراسة ان هناك اثرا ضعيفا لجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية.	2010	أثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية "دراسة ميدانية
أن الثقافة التنظيمية تؤثر على المجموعات الأربعة لعمليات المعرفة في سياق تطبيق تخطيط موارد الشركة، وأكدت على أهمية حفز الموظفين للعمل على خلق ونقل وتطبيق المعرفة المتوفرة لديهم بطريقة جماعية	2008	"Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study".
وجود الوعي بخصوص إدارة المعرفة ووجود خطط عمل لإدارة المعرفة	2008	"Knowledge management in small and medium-sized .enterprises"

النتائج	السنة	عنوان الدراسة
أنه على المدراء في منظماتهم أن يأخذوا بعين الاعتبار شروط عملية المعرفة وليس الاهتمام فقط بتدفق المعرفة مع التركيز على كيف يمكن لآليات التنسيق أن تسهل عملية إدارة المعرفة	2008	"Developing a knowledge–based perspective on coordination: the case of global software projects"
أن إدارة المعرفة اعتبرت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات وانه لكي تبقى شركات البرمجيات في وضع تنافسي في بيئة عالمية سريعة التطور فإن تطوير الطرق الفعالة لإدارة معرفة البرمجيات يجب أن يكون محور الاهتمام المركزي للمطورين لهذه البرمجيات.	2008	"Investigation Knowledge management practices in software development organizations–An Australian experience".
المساعدة في بناء الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها ودعم الشركة في الجهود المبذولة لإدارة المعرفة. وإعطاء التوجيهات للقائمين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاكتشاف الكفاءات لإدارة المعرفة.	2009	Total Quality Management (TQM) and its implications for knowledge management).

ما يميز الدراسة الحالية:

محاولتها أثر تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الجودة الشاملة، حيث أن معظم الدراسات السابقة قامت بدراسة كل متغير منفصل كما في دراسة (الطراونة، 2003) ودراسة (القاضي، 2003) ودراسة (العمري، 2003)، ودراسة (أبو قبة، 2004) ودراسة (Chan And Chao,2008)، على عكس هذه الدراسة التي تناولت تأثير مكونات إدارة المعرفة علة تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، وقد ساهمت في دراسة وتحليل الأثر الكلي للمتغيرات المرتبطة بإدارة المعرفة على إدارة الجودة الشاملة.

1-9 منهجية الدراسة

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع هذه الدراسة، لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، من حيث إجراء عمليات تحليل بيانات الدراسة وإخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فرضياتها.

1-9-1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية، والمكوّنة من (13) بنكاً، ويقدر عددهم بـ (1000) موظفاً (تقرير البنك المركزي الأردني لعام، 2009)، تم اختيار (7) بنوك تجارية لتطبيق أداة الدراسة (أنظر ملحق رقم 1).

1-9-2 عينة الدراسة:

قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة 35% من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عدهم (1000) مبحوث، وبذلك يكون حجم العينة (350) مبحوث، وتم توزيع نسخة من الاستبانة على كل فرد من المبحوثين، حيث استرجع منها (350) استبانة شكّلت ما نسبته (100%) من إجمالي الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة، وتم استبعاد (50) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (300) استبانة شكّلت ما نسبته (71،85%) من حجم العينة و 30% من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (2): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك، المسمى الوظيفي

المتغير		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	173	57.7
	إناث	127	42.3
المجموع		300	%100
العمر	اقل من 25 سنة	81	27.0
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	151	50.3
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	47	15.7
	45 سنة فأكثر	21	7.0
المجموع		300	%100
المؤهل العلمي	ثانوية	7	2.3
	بكالوريوس	222	74.0
	ماجستير	57	19
	دكتوراه	7	2.3
	أخرى	7	2.3
المجموع		300	%100
عدد سنوات العمل في البنك	اقل من سنة	39	13.0
	سنة-اقل من 3 سنوات	74	24.7
	3- اقل من 5 سنوات	77	25.7
	5- اقل من 7 سنوات	29	9
	7 سنوات فأكثر	81	27.0
المجموع		300	%100
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	56	18.7
	رئيس قسم	54	18.0
	موظف	166	55.3
	أخرى	24	8.0
المجموع		300	%100

ويتضح من بيانات الجدول رقم (2) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الذكور وبنسبة بلغت (57.7%) مقابل نسبة تمثيل للإناث بلغت (42.3%). ومن حيث العمر فأن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 25سنة – أقل من 35 سنة وبنسبة بلغت (50.3%)، فيما بلغت أدنى نسبة تمثيل لفئة العمر 45 سنة فأكثر (7.0%). أما المؤهل العلمي فقد كانت غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس (74.0%)، يليها نسبة حملة درجة الماجستير بنسبة (19.0%) في حين بلغت أدنى نسبة تمثيل للدكتوراه والثانوية العامة وبنسبة (2.3%) على التوالي لكل منهما.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة أظهرت بيانات الجدول أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم 7 سنوات فأكثر بنسبة (27.0%)، ثم نسبة فئة الخبرة 3– اقل من 5 سنوات والبالغة (25.7%) يليها نسبة الذين خبرتهم سنة–اقل من 3 سنوات والبالغة (24.7%). أما المسمى الوظيفي فيلاحظ بأن أعلى نسبة كانت للموظفين والبالغة (55.3%)، يليها نسبة تمثيل مدير الإدارة بنسبة (18.7%)، وبنسبة تمثيل قريبة للمسمى رئيس القسم والبالغة (18.0%).

3-9-1 أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة وتطويرها لأغراض الدراسة مسترشداً ببعض الدراسات السابقة لهذا الغرض. وتكونت الاستبانة من رسالة موجهة إلى المبحوثين في مجتمع الدراسة أوضح الباحث فيها طبيعة الدراسة وأهدافها وأرفقها مع استبانه الدراسة التي تكونت من ثلاثة أجزاء: تناول الجزء الأول الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتناول الجزء الثاني المتغير المستقل (إدارة المعرفة وأبعادها) وتكون من (23) فقرة، وتبنى الباحث نموذج دراسة .(Holo–Wetz) أما

الجزء الثالث فتناول المتغير التابع (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) واشتمل على خمسة أبعـاد: تنـاول الأول التركيز على العميل وكان بواقع (4) فقرات وعالجتها الفقرات من (1-4)، أما البُعد الثـاني فكان تمكين الموظفين، وقاستها الفقرات من (5-9)، وكان البُعد الثالث فرق العمل وقاستها الفقرات من (10-13)، أما البُعد الرابع فكان التحسين المستمر وقاستها الفقرات (14-18)، وأخيراً البُعـد الخامس وكان التزام الإدارة العليا ودعمها وقاستها الفقرات من (19-23). واسترشد الباحث فـي تصميم هذا الجزء بعدد من المصادر البحثية منها : (Holo-wetzki, 2002)، (**الطراونة: 2003**) (Collis, 2007)، (Al-Adailehand,Raid ,2008)

4-9-1 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة عرضت على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (انظر ملحق رقم "2") ، إذ تم استبدال (7) فقرات وتعديل (9) بعض فقرات الدراسة بما ينسجم مع ملاحظات الخبراء الأكاديميين وكما هو مبين في (أنظر الملحق رقم "3") الذي يوضح الاستبانة بعد التحكيم بصورتها النهائية. قام الباحث بتجربة الاستبيان على (20) موظفاً من موظفي البنك العربي والإسكان، (من خارج عينة الدراسة) للتأكد من مدى وضوح صياغة الفقرات واستخراج معامل ألفا كرونباخ لها، وأعيد التطبيق عليهم بفارق زمني أسبوعين واستخرج معامل الارتباط للإجابات بين التطبيقين (Test and Retest) وبلغت قيمته على الدرجة الكلية (0.92) مما يشير إلى درجة مصداقية عالية.

5-9-1 الاتساق الداخلي بين فقرات أداة القياس:

تم استخراج معاملات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بين جميع فقرات المقياس (96.3%)، وعلى مستوى متغيرات الدراسة بلغت قيمة ألفا كرونباخ بين فقرات المتغير المستقل (93.7%)، وبين فقرات المتغير التابع (92.9%). والجدول رقم (3) يوضح معاملات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (3): معاملات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة

المتغير		عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ %
المتغير المستقل: إدارة المعرفة	(1) التشارك بالمعرفة	8	83.3
	(2) توليد المعرفة	7	87.1
	(3) تطبيق المعرفة	8	85.9
	الكلي	23	93.7
المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة	(4) التحسين المستمر	4	75.6
	(5) التزام ودعم الإدارة العليا	5	81.1
	(6) التركيز على العميل	4	78.1
	(7) تمكين الموظفين	5	81.2
	(8) فرق العمل	5	86.4
	الكلي	23	92.9
	الكلي لكلا المتغيرين	46	96.3

1-9-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام عدة أساليب إحصائية، وهي:

- الأساليب البسيطة والمتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multi Regression)، والانحدار البسيط (Simple Regression).
- اختبارات متعلقة بتطبيق تحليل الانحدار وهي: اختبار التعدد الخطي_(Collinearity Statistics: Tolerance, VIF)، اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف – سميرنوف (Kolmogorov–Smirnov)، واختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation).
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples Test).
- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).
- اختبار شيفية للاختبارات البعدية (Scheffe).
- اختبار كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي(Cronbach's alpha).
- معامل ارتباط بيرسون(Pearson Correlation).

الفصل الثاني

الإطار النظري

1-2 المقدمة

استأثرت إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة باهتمام واسع النطاق خلال العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، بحيث أصبح من الممكن القول أن التركيز على الدور الذي تلعبه المفاهيم الفكرية والمنطلقات الفلسفية التي يعتمد عليها التعامل في نطاق إدارة الأعمال في العصر الحديث. إذ أن الاهتمام بإدارة المعرفة جاء مصداقاً لقوله تعالى في محكم كتابه العزيز "يؤت الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً" [البقرة : 269]، وهذا البناء الفكري يدل دلالة صادقة بأن الحكمة أعلى مراتب المعرفة وهي التي يتم في إطارها ترصيد كفاءة وفاعلية إنجاز الأداء الرشيد في إطار المنظمات الإنسانية بشكل عام، ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل بشكل مقتضب الجوانب الفكرية لمفاهيم وأهمية إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما من أكثر المفاهيم المعاصرة دوراً في تحقيق أهداف المنظمات وتحقيق سبل مواصلتها للبقاء في أسواق الاستهلاك والاستعمال الصناعي بصورة عامة، كما أنها تتصدى لتحقيق سبل الإشباع الأمثل لحاجات المستهلكين وتحقيق الرضا المستهدف لهم من خلال التعامل في الأسواق وهو الهدف الأسمى الذي تسعى لبلوغه منظمات الأعمال، سيما وأن التطورات الملحوظة في الأسواق وتصاعد المنافسة المحتدمة بين البدائل السلعية والخدمية أصبحت في ظل اقتصاد المعرفة من أكثر الظواهر التي أدت دون أدنى شك لتصاعد الاهتمام في بناء المعرفة وتأطير سبل نجاحها من خلال الشروع في بناء الجودة الشاملة التي أصبحت اليوم هاجساً ملحوظاً في سعي المنظمات نحو الإبداع والاستمرار في أسواق الأعمال وخصوصاً وأن ثورة المعلومات والاتصالات أصبحت في أعلى مراحل ولوجها في التطور والبناء.

2-2 مفهوم إدارة المعرفة

عرّف (Daveport & Prusak (1998,p77 إدارة المعرفة بأنها مزيج مـــن الخبـــرة، والقيم والمعلومات، التي تقدم إطار عمل لتقييم وإجتذاب خبرات جديدة، معلومات جديدة، وهي توجد وتطبق في عقول العارفين، وفي المنظمات غالباً ما تصبح متوطدة ليس فقط في الوثائق، بل أيضـــاً في روتينيات تنظيمية، وعمليات وممارسات وقواعد.

وعرفها ياسين (2007، ص 25) بأنها "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجـــراءات التي تهدي الأفعال والقرارات أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والقيم التي تسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".

ويرى الكبيسي، (2005، ص ص 9-11) أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة تنـــاول مـــن خلالها الباحثون مفهوم إدارة المعرفة، وفقاً لما يأتي:

1. اعتبار إدارة المعرفة أحد موجودات المنظمة، حيث عدتها الجمعيـــة الأمريكيـــة للتـــدريب والتطوير أكثر أهمية من الموجودات المادية.

2. استخدام مفهوم إدارة المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، وهي لا تعـــد كذلك إلا إذا اكتُشفت واستُثمرت وتم تحويلها إلى قيم لخلق الثروة من خلال التطبيق.

3. وصفت المعرفة بأنها معالجة معلومات وتصورات ذهنية لدى الأفـــراد، اعتمـــاداً علـــى أن للمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهـــذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

ومن هنا يتضح أن إدارة المعرفة تمثل تراكم معرفي فكري متعدد الاتجاهات ويتولد في عقول المفكرين من خلال البيانات والمعلومات والقيم والاتجاهات وغيرها من الأطر الثقافية السائدة في المنظمة والمجتمع على حد سواء، والتي يتم استغلالها بهدف الوصول إلى مستوى محدد من الأداء بشكل مباشر أو غير مباشر لدفع مستوى الأداء المؤسسي.

2-3 أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، إنما فيما تشكله من قيمة مضافة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمات إلى اقتصاد المعرفة، والذي يؤكد على أن رأس المال الفكري أو المعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية كالأرض، والمال والعمل (الزيادات، 2008، ص 20).

ويمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في تطوير عمل المنظمات، وزيادة قدرتها التنافسية من خلال النقاط الآتية: (Wiele, 1997,p.p 105-107)

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع قيمة موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة. حيث أنها عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

2. تعزز قدرة المنظمة لدفع بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

3. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

4. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصـــول إلى إدارة المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية ســهلة وممكنـــة وتتسم بالتشاركية.

5. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مســاهمتها فـــي تمكـــين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة قادرة على تحريـــك رغبات المستهلكين نحو اقتنائها.

6. تدعم الجهود التنظيمية للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطـــار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

7. تساهم إدارة المعرفة في توجيه مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم بكفاءة وفاعلية.

من هنا نجد أهمية الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة المعرفة فـــي اســـتغلال واســـتثمار الموارد البشرية المتاحة في المنظمة وتحويلها إلى قيمة تساعد في تطوير الأداء الوظيفي بما ينعكس بشكل مباشر على عمل المنظمة.

2-4 مبررات التحول تجاه إدارة المعرفة:

إن تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء اســـتجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وتمثيل محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن تلخيص هذه المبررات التي شجعت نحو التحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية:(Miller, 1996,p33)

1. تعاظم دور إدارة المعرفة في نجاح المنظمات، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة التي تساعد في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح.

2. العولمة التي جعلت المجتمعات الإنسانية المعاصرة الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت، والتي أسهمت في تسهيل وتطوير وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية متقدمة لنظام الاتصالات.

3. الملموسية القياسية للمعرفة، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على إدراك أثر إدارة المعرفة على عملياتها وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية ودقّة أكبر.

4. إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل، لذا فإن من الضروري الاهتمام بتوفير بُنية تحتية تساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة .

5. تنوع وتعدد مجالات استخدام إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها في مختلف المنظمات، وخصوصاً الخدمية التي تحتاج إلى تطوير الأداء بشكل مستمر.

6. تزايد إدراك الإدارة العليا للقيمة الحقيقية للمعرفة والتي لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها وإنما عندما يتم الاستفادة منها في تطوير الأداء واستثمار الموارد المتاحة.

7. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج حديثة لإدارة المعرفة.

8. التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

9. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

2-5 عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متكامل فيما بينها، فكل منها يعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وإن كان أغلبهم أشار إلى أنّ العمليات الجوهرية هي تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وخزنها وتوزيعها ثم تطبيقها على الواقع القائم.

وتسعى إدارة المعرفة في الممارسة العملية إلى الحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وإمكانية الوصول إليها، وميّز (LAYTRAS M. POULOUDi,2002) بين أربع عمليات لإدارة المعرفة: الإيجاد والابتكار، التنظيم، المشاركة والابتكار وتنتهي بها. وأشار (Goles .2002,pp34-37) إلى عمليات توليد المعرفة والتوزيع وتطويرها، وفي المرحلة الأخيرة تطبيق المعرفة.إذ أن المنظمة تحتاج إلى تعلم تنظيمي لتوليد المعرفة وتحتاج إلى طريقة لتوزيع هذه المعرفة ونقلها، وإن نظام إدارة المعرفة ينبغي أن يكون قادراً على خزن المعرفة ووسائل التحديث والإضافة،

وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة. وقد أشار (Laytras, 2000,p18) بعمليات اكتساب ومعالجة وخزن واستخدام وإعادة استخدام المعرفة، وأكد(Nonaka 2000,p435) على أن المعرفة عندما تصبح موجوداً إستراتيجياً فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على عمليات جمع المعرفة وتوليدها والحفاظ عليها وتوزيعها.

ومن أهم عمليات إدارة المعرفة ما يلي:

2-5-1 تحديد المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة والموجودة في المنظمة من خلال مقارنتها بما هو مطلوب، تحديد الفجوة المعرفية وذلك لاتخاذ الخطوات المناسبة لذلك، وعملية التشخيص أمر ضروري لأن الهدف منها هو اكتشاف المعرفة التنظيمية، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في الإدارة الوسطى والدنيا، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص وتحديد أبعاده الضرورية داخل المنظمة ليتم بعد ذلك تحديد مستوى الاحتياجات المعرفية بما يساهم في نجاح العمليات الأخرى لإدارات المعرفة.

2-5-2 توليد المعرفة:

هي عملية إيجاد المعرفة وتكوينها داخل المنظمة للوصول إلى معرفة جديدة (Davison, 2007,pp105-107)، بينما نجد تعريف أكثر شمولية لتوليد المعرفة

(Dhar,2005,p41)بأنها " تطوير لمعرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة، وتوليد المعرفة الصريحة يعتمد على تجميع المعرفة السابقة، بينما اكتشاف المعرفة الضمنية يعتمد وبشكل مباشر على التكييف".

وتعمل الشركات على توليد المعرفة من خلال توظيف موظفين جدد أو بتشكيل اتحادات جديدة، ويمكن القول بأن عملية التوليد تظهر بشكل أكبر في المنظمات ذات الأعمال المتغيرة باستمرار بعكس المنظمات ذات العمل الروتيني، وينعكس الاهتمام بهذه العملية من خلال:(Davison 2007,pp 105-107)

أ- توليد المعرفة من خلال تبادلها والمشاركة بها من قبل نفس الموظفين في المنظمة، ويعني ذلك أن يتعاون الموظفين في تبادل الخبرات والمهارات .

ب- إيجاد فرق العمل والتي تسهم وتدعم عملية توليد المعرفة، من خلال تسهيل عملية تبادل الأفكار والمعلومات ومناقشتها بين أعضاء الفريق مما يساهم في توليد وطرح أفكار جديدة وأكثر ملائمة لطبيعة عمل المنظمة .

ج- استثمار الخبرات والتجارب المتوافرة لدى الموظفين من أصحاب الخبرات والكفاءات في المنظمة، وتحويلها إلى معارف جديدة لدى كافة الموظفين بما يساهم في زيادة القدرة على التعامل مع المشاكل والمعوقات التي تؤثر على عملهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.

وتتمثل عملية توليد المعرفة للعمليات التي من خلالها تتأثر الوحدة (جماعة، دائرة قسم)، بخبرات ومهارات الآخرين للوصول إلى تطوير أو خلق أساليب أو طرق عملية جديدة تساعد على تطوير العمل، ويمكن قياس ذلك من خلال تطبيق المعرفة أو تحسين مستوى الأداء .

3-5-2 تخزين المعرفة:

وتتمثل هذه العملية بالاحتفاظ بالمعرفة وإدامتهـا بصـورة مسـتمر بالـذاكرة التنظيميـة ومستودعات المعرفة (Teece, 1997,p7)، (Duffy, 2000,p66) يعرف تخزين المعرفة بأنه "الجسر الذي يربط المعرفة بإمكانية الحصول عليها واستثمارها واسترجاعها، ويتم جمع المعرفـة وتراكمها لدى المنظمة، خلال فترة زمنية ترتبط بطبيعة عمل المنظمة وخبرات وكفاءة موظفيها" .

أما Jesse (2002) فيعرف مخازن البيانات بأنها:" عملية تجميع للبيانات والمعلومـات عـن المنظمة وتخزينها في قواعد بيانات محددة بحيث يمكن الرجوع إليها واسـتغلالها فـي العمليـات التنظيمية لتحسين مستوى الأداء وتحقيق أهدافها لتشكل بنك من المعلومات يمكن استخدامه للتحليل، وإعداد التقارير والرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة "

ويمكن للمنظمة الاستفادة من عملية تخزين المعرفة، وتوزيعها بين وحدات المنظمة بهـدف تطوير الأداء المؤسسي، وقد يكون للموظفين الدور الأكبر في نقل المعرفة من خلال نقل مهاراتهم وخبراتهم إلى الآخرين، من هنا نجد تزايد الاهتمام من قبل المنظمات الحديثة بالعمل على تكـوين قاعدة بيانات ومعلومات كاملة عن كافة العمليات في المنظمة وعن الموظفين والبيئة المحيطة لكـي يتمكن جميع الموظفين من الرجوع إليها في مختلف الظروف واستغلالها لحل واتخـاذ القـرارات الملائمة لطبيعة العمل في المنظمة. (Lee ,1999،p28)

2-5-4 توزيع المعرفة

إن المعرفة بوصفها موجوداً رأسمالياً مهماً تزداد أهميته بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الموظفين وتنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة في المعرفة وجعلها متاحة أمام جميع الموظفين، بهدف تعميق الاستفادة منها .

وأكد Kang (2003,p38) أن عملية نقل المعرفة المنتجة تستوجب تحولها من المعرفة الضمنية إلى الواضحة، بينما ذهب آخرون إلى أن المشاركة بالمعرفة الضمنية مضيعة للوقت ومكلفة إن لم تكن مستحيلة، وأشارت نتائج دراسة (Gupta & Govindarajan, 2000,p475) إلى أن تدفق وانتقال المعرفة يتوقف على توافر عدة عوامل هي:

1. قيمة المعرفة لدى المصدر .
2. الاستعداد والدافعية لدى الموظفين للاستفادة من إدارة المعرفة .
3. القدرة والإمكانية لدى الموظفين للاستفادة من إدارة المعرفة.

ومما ورد سابقاً يتضح أن التدريب والحوار والنقاش تتناسب مع عملية توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم التنظيمي، والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، لاستثمارها بالشكل الذي يحقق أعلى درجة ممكنة من الاستفادة منها .

2-5-5 تطبيق المعرفة

إن الإدارة الناجحة لإدارة المعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد إمكانية استثمار الفرصة التي توفرها المعرفة لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات.

وقد أشار Warzynski (2005,p22) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manger) والذي تقع عليه مسؤولية تشجيع الموظفين وتحفيزهم للمشاركة في المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، ويؤكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة بما فيها استخدام وسائل العرض وجلسات التدريب.

إن تطبيق إدارة المعرفة يسمح بعمليات التعلم التنظيمي بشكل فردي أو جماعي، وبما يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومناسبة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed – Cycle). وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب وفق مبدأ الفريق من قبل خبراء لديهم خبرة وكفاءة واسعة، كما يجب أن توظف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تكون قادرة على التعامل معها وتتلاءم مع متطلبات العمل، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف ضمن الخطط الإستراتيجية للمنظمة بأقل التكاليف وبأعلى عائد من الأرباح .

6-5-2 التشارك في المعرفة

هي عملية تحويل ونقل المعرفة إلى الموظفين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب بهــدف القيام بمهام جوهرية أساسية بالنسبة للعمليات الإدارية (Dalkir,2005,p22)، ويؤكد (Awad & Ghaziri, 2004, p249) أن عملية نقل المعرفة والتشارك فيها تتم من خلال العمــل المشــترك، والتواصل والتدريب، والنقاشات المباشرة بين الموظفين والإدارة العليا، والجلسات غير الرسمية، أو من خلال تبادل الوثائق، سيما وأن التقنيات الحديثة(تكنولوجيا المعلومات والانترنت) تضمن توفير المعرفة عند الطلب لجميع الموظفين، وذلك رغم وجود ثلاث عوامل رئيسية قد تؤثر على عمليــة التشارك بالمعرفة ومشاركة الآخرين بها، وهي:

1. الافتقار إلى الثقة: يحتاج التشارك بالمعرفة إلى زرع روح الثقة بين الموظفين لأن ذلك يشــجع على تبادل المعرفة بين الموظفين بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما نجد أن فقدان الثقة بين الموظفين ينعكس بشكل سلبي على عملية نقل المعارف والخبرات بينهم لأن ذلك لا يسمح بتبادل المعرفة بين الموظفين .

3. الافتقار إلى الوقت: يميل الموظفين للوصول للمعرفة التي يمكن الحصول عليها بسرعة وبدون جهد منهم وليس المصدر الأفضل لها، وهذا ينعكس على مستوى التشارك بالمعرفة ودرجة المعرفة التي يحصلوا عليها وهذا قد يؤدي إلى الوصول إلى معرفة ربما لا تكون ملبيــة لحاجــات العمــل وبتالي يكون تأثير سلبي على عمل المنظمة.

4. الموقع الوظيفي لصاحب المعرفة: فكلما أرتفع هذا الموقع كلما زاد اهتمام الأفراد بالعمل على المعرفة وإيجادها حيث أن تبنى الإدارة العليا يساعد على زيادة فرص تبني الموظفين لها، واستثمارها في تطوير الأداء المؤسسي .

ويؤكد نجم (2008: ص105) على أهمية نقل وتقاسم المعرفة الجديدة بين جميع الموظفين لتكون جزءاً من قيمهم الجوهرية القائمة على المعرفة، فرغم عدم وجود طريقة محددة لتقاسم المعرفة إلا أن وسائل المعرفة يمكن أن تساعد في ذلك من خلال تحديد أساليب للوصول إلى المعرفة وتحديد أسماء المختصين والموظفين الذين يمتلكون أنواع المعرفة لطلبها عند الحاجة، حيث أن تقاسم المعرفة يمكن أن يصطدم بعقبات كالتباعد بين وحدات الشركة التي تجعل الموظفين لا يرون فرصة لتقاسم ما يمتلكونه من المعرفة أو أن ثقافة الشركة قائمة على أن المعرفة قوة لا مبرر لتقاسمها وهذا يؤدي لفقدان هذه القوة.

2-6 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم شامل عام 1988م لتعبر عن عملية تحسين الجودة، وتعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً من الأساليب التي تستخدم لإدارة المنظمات، حيث تشتمل على وصف العمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الأداء بشكل مستمر.

تشكل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العمليات الإستراتيجية طويلة الأجل التي تساعد على تقديم مبادرات التحسين المستمر لجميع الأقسام، فبينما نجد أن إدارة الجودة الشاملة تطبق على جميع أقسام المنظمة، وتعمل على ربط مختلف الأساليب العملية بالقواعد الإدارية التي تساعد على تطبيق الجودة وضبط عملياتها الإدارية (العزاوي، 2005، ص225).

يذكر هيو كوش (2000) بأن هذه المبادئ تتكون من التوجه نحو العميل، الامتثال للمتطلبات، وملائمة الاستخدام، والعيوب الصفرية، والرقابة على العملية، والتحسين المستمر، **فيما يرى الحميضي (2000)** بأنها تتألف من التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، وتمكين الموظفين ومشاركتهم، والعمل الجماعي، **أما الصرن (2002)** فيرى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي التركيز على الزبائن، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، الالتزام من قبل المجتمع. **أما البكري (2002)** فتعتقد بان المبادئ تتمثل في التركيز على العميل، التركيز على العمليات والنتائج معا، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، تدعيم الأفراد، اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، معلومات التغذية العكسية، **أما العلي (1998)** فيعتقد بأن فلسفة الجودة الشاملة تعتمد على ثلاثة مبادئ أساسية وهي، التركيز على المستفيدين من المخرجات، المساهمة الجماعية وفرق العمل، والتحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

وترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المفهوم الشامل للتكامل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، لذا فإن هذه الفلسفة تحتاج إلى تكامل شامل وإشراف مباشر على جميع عناصر التشغيل التي تضم الشؤون الإدارية والمالية والتسويق، والمبيعات والمشتريات التي تضم السلعة نفسها، إن من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لابتكار مفهوم ثقافي لأعضاء الفريق لتكون لديهم القدرة على تحديد أدوارهم، وكذلك العائد الذي يمكن إضافته إلى منتجات الجودة التي تسعى المنشأة إلى تقديمها للعميل، وعلى هذا الأساس، يمكن القول: أن إدارة

الجودة الشاملة تعد عملية أفقية تغطي مستويات المنشأة كافة، وتحد من الفروق القائمة فـــي الإدارة وفي الهيكلية الهرمية.

كما وتعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام إداري يضع رضا العميل في أول قائمة الأولويـــات بدلاً من التركيز على الأرباح، حيث يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحاً ثابتة على الأجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير، وإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عـــن نظام يشتمل على مجموعة من الفلســـفات المتكاملـــة والأدوات الإحصـــائية والعمليـــات الإداريـــة المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد ســـواء. (Thomas, 2000)

كما يعرف جبلونسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها "مظهر تعاوني لأداء عمل ما يعتمد علـــى مواهب وقدرات الموظفين في الميدان العملي والمجال الإداري في سبيل توفير تحسين جودة مستمر وإعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية"، ويجسد هذا التعريف ثلاثة مكونات ضـــرورية لإدارة الجودة الشاملة من أجل ازدهار أية منظمة:(Thomas, 2000,p35)

1. إلتزام الإدارة العليا.
2. التحسين المستمر للعمليات.
3. استخدام أسلوب العمل الجماعي.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف لجعل المنظمة أكثـــر ســـرعة ومرونة، للمساهمة في خلق نظام قوي يوجه جهود الموظفين لكسب ثقة العملاء كمـــا تســـهم هـــذه

الطريقة في استحداث بيئة تسمح بمشاركة جميع الموظفين في التخطيط والتنفيذ لأساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات العميل.

وهناك العديد من العلماء والكتاب الذين عرفوا إدارة الجودة الشاملة من خلال هذه الطريقة منهم على سبيل المثال جوران وكالزوني وغيرهم، فمثلاً جوران يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست سلسلة من البرامج بل هي نظام إداري، إذ يمكن تطبيق كثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة الشاملة بتطويرها، بصورة فعالة على المنشأة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في انطباع الموظفين وتوجهاتهم وكذلك إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية وأولويته ومن أجل نجاح عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإنه يجب على جميع أقسام المنظمة الالتزام طويل الأجل إلى جانب توافر الولاء من قبل منسوبي المنظمة.

2-6-1 مراحل تطور مفهوم الجودة:

يمكن النظر إلى تطور مفهوم الجودة من جانبين مختلفتين الأولى الجانب الوظيفي أو الموضوعي، أما الجانب الثاني فهو الجانب التاريخي وكما يأتي:-

أولاً: تطور مفهوم الجودة من الجانب الوظيفي: حسب رأي العديد من الكتاب فأن إدارة الجودة الشاملة قد مرت بأربع مراحل تطورية هي: (نجم، 2004،ص393).

1- مرحلة الفحص أو التفتيش Inspection

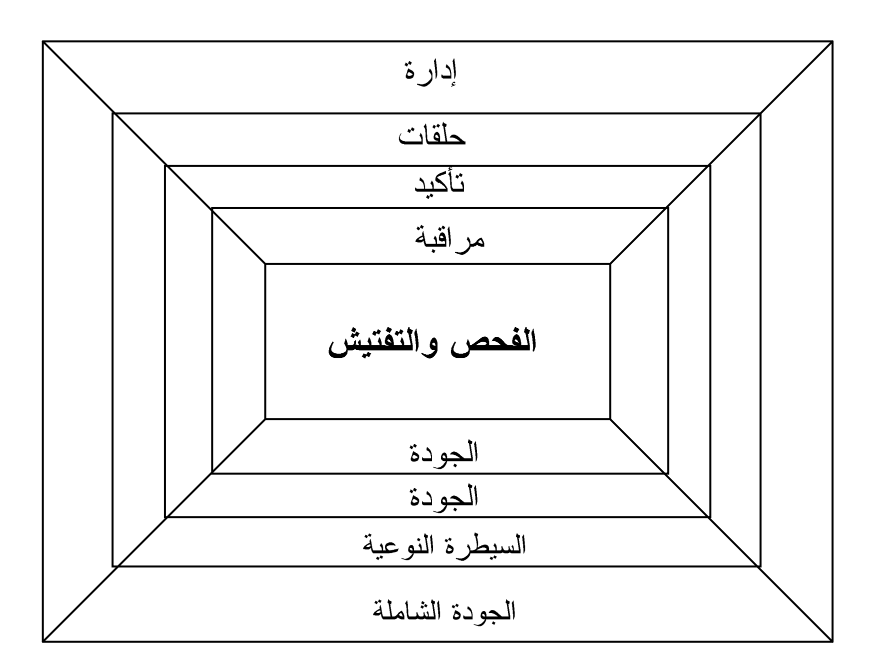
2- مرحلة الرقابة على الجودة Quality Control

3- مرحلة حلقات الجودة Quality Assurance

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

ويصنف بعض الكتاب (حسين، 2005، ص42) مرحلة أخرى تتمثل في حلقات السيطرة النوعية (quality Control Circle) تأتي بعد التأكد من الجودة.

ثانياً: تطور مفوم الجودة من الجانب التاريخي: ظهر الاهتمام لدى قدماء المصريين وبعدهم البابليين في بعض كتاباتهم ورسومهم في مراقبة جودة المنتج وفرض عقوبات على من يقصر بواجباته إزاء ذلك، أما الإسلام فقد حث على إتقان العمل في القرآن الكريم والسنة الشريفة، وبعد الثورة الصناعية اكتسب المفهوم بعداً جديداً يتمثل في الرقابة على المنتج ووحدات السيطرة النوعية وظهرت جمعية السيطرة النوعية الأمريكية، ثم جاءت مرحلة التسعينيات لتشهد ولادة مفهوم إدارة الجودة الشاملة على المستوى العالمي باعتبارها أحد الأنماط الإدارية الحديثة، ويوضح الشكل التالي مراحل تطور إدارة الجودة.



الشكل رقم (2) يوضح مراحل تطورات إدارة الجودة الشاملة (TQM):

المصدر: حمود، خضير كاظم، (2010)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

إن مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة متداخلة ومترابطة مع بعضها البعض بشكل كبير ولن تحدث هذه المراحل التطويرية إلا بعمليات وجهود فكرية ذات الأبعاد التطويرية التي ساهم فيها العديد من الرواد المفكرين في مجال تطوير وتحسين السلع المنتجة أو التسهيلات المقدمة.

2-6-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

شهد عقد الثمانينات تطبيقاً واسعاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية، بسبب النجاح والتفوق الكبير الذي حققته هذه المنظمات، لذا فإن المنظمات الأمريكية وجدت في تطبيقه سبيلاً إلى تحسين وضعها التنافسي، ونتيجة للنتائج الإيجابية التي حققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في منظمات الأعمال فقد جذب تطبيقها اهتمام الدوائر الحكومية وأخذت بتطبيقه في مجالات مختلفة، وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي: (Ciptono 2005,PP 30-32)

(أ) تعد إدارة الجودة الشاملة منهج شامل للتغيير أكثر من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.

(ب) أن الالتزام بها من قبل أية منظمة يعني قابليتها لتعديل سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة.

(ج) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني أن المنظمة لم تعد تهتم بالعملاء والمستهلكين فحسب، وإنما تنظر إلى أنشطتها بشكل متكامل إذ أن نشاط التسويق يهدف إلى رضا الزبون وهو أساس في عملية الإنتاج، وهكذا بالنسبة لبقية الأنشطة، وبالتالي فإن الجودة محصلة جهود وتعاون الزبائن من الداخل والخارج.

(د) أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين الموظفين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر، حيث تتحسن سمعة المنظمة، مثلما تنعكس فائدتها على تحسين أساليب مراقبة العمليات وتطوير أساليب المراجعة والرقابة.

2-6-3 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تساعد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق العديد من الأهداف بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويمكن حصرها في ثلاثة أهداف رئيسية وهي : (حجازي، 2005)

- **خفض التكاليف:**

فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:**

فكثير من الإجراءات التي توضح من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة وعلى الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلباً على العميل، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل .

- **تحقيق الجودة:**

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .

إن أهداف إدارة الجودة الشاملة يمكن تحقيقها في حالة تبني الإدارة العليا فلسفة الجودة الشاملة وإدراكها لأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة في تحقيق أهداف المنظمة.

2-6-4 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات منها :

2-6-4-1: التزام الإدارة العليا:

يرتبط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية بالتزام الإدارة العليا وفهمها وقناعتها بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة وإيجاد مركز تنافسي جيد للبنك في السوق المصرفي الأردني، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها قرار إستراتيجي يهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك ولا تملك أي جهة فيها صلاحية اتخاذه سواها، فمن غير المتوقع توفير متطلبات التطبيق وتوفير الدعم والتشجيع لدى جميع الموظفين بمختلف فئاتهم لهذا التطبيق.

وبالنسبة لقناعة الإدارة العليا ودعمها ومؤازرتها للنظام الجديد، فهي التي تملك زمام الأمور وتملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة التي يعمل من خلالها البنك، ويتجسد الدعم والمؤازرة بالإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية ومدى أهمية تغيير الفلسفة والنظام القديم وإشعار الجميع بمدى حماسها لها، وتخصيص الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق

كما أن الإدارة العليا عليها القيام بدور قيادي من خلال تنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف البنك ويكون التطوير والتنفيذ مهمة الموظفين من خلال فرق العمل على اعتبار أنهم أقدر بأعمالهم، ولكي تنجح وتحقق الإدارة نجاحاتها لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ثم

ينحدر إلى المستويات الدنيا، فالتزام الإدارة العليا يعتبر الركيزة الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبدون الإدارة العليا يصعب تحقيقها (الخلف، 1997، ص74).

2-6-4-2 مشاركة الموظفين:

إن الهيكل التنظيمي للمنظمة مكون من فرق عمل فالإدارات والأقسام جميعها تمثل فرق عمل ولتتفاعل هذه الفرق مع بعضها البعض وتعمل بشكل متعاون ومنسق لا بد من كسر الحواجز الإدارية التي تشتمل عليها الهياكل التقليدية (عقيلي، 2001، ص124).

وتعني إدارة الجودة الشاملة التعاون والعمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد من هنا يمكن القول أن شعار المنظمة لتطبيق هذه المنهجية يتمثل بتبني سياسة (دمج الموظفين)، والتي تؤكد على إشراكهم بكافة العمليات، ومن هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى إشراك الموظفين في كافة العمليات التي تقوم على مبدأ مشاركة الموظفين، ويركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بدلاً من المنافسة بينهم، فمن خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها من المستلزمات المختلفة التي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمنظمة كما أن أحد الأسباب الرئيسية للنجاح الياباني يكمن في تطبيقهم مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من التنافس، وقد اشتهر اليابانيون بذلك من خلال استخدام أسلوب حلقات الجودة.

وتعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث يساعد على زيادة الولاء والانتماء للمنظمة حيث أن نظام إدارة الجودة الشاملة يقدم أساساً لمبدأ

اللامركزية وهذا يكمن في تشجيع الأفراد للقيام بالعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف ومنها على سبيل المثال: (بن سعيد، 1998، ص95)

1. الاستفادة من المواهب الفردية المتاحة وتوظيف أكبر قدر ممكن من الطاقات العقلية ودمجها في بوتقة العمل الجماعي، وهذا يتيح لجميع الموظفين، بكافة مستوياتهم، بذل محاولات جادة لتحسين إنتاجيتهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل المشكلات وتذليل الصعوبات وتحسين إجراءات العمل والعمليات الإنتاجية مما يسهم في الحصول على مستوىً عالٍ من رضا العملاء.

2. عند السماح للموظفين بالمشاركة في تصميم عمليات ونظم العمل يمكن للإدارة أن تركز اهتمامها على التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة وأن تتوافق معها بما يساعد على تحقيق أهدافها .

إن الهدف الأساسي لمشاركة الموظفين هو تعميق شعورهم بالانتماء للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي تنمي اهتمامات الموظفين بالمنظمة ابتداءً من الأجور وانتهاء بتحقيق الذات وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة.

2-6-4-3 التدريب وتأهيل الموظفين:

يعد التدريب والتأهيل للموظفين من العناصر الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وحتى يكون التدريب فعال وله دور رئيسي يجب أن يكون مخططاً ومنظماً ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة، كما أن التدريب على الجودة يجب أن يكون عملية مستمرة ومستقلة.

يتطلب نموذج إدارة الجودة الشاملة من الإدارة العليا بذل جهود لتدريب وتعليم جميع الموظفين على العمل، وإعادة تدريبهم على المهارات الجديدة التي تتطلبها الأجهزة والمواد والخدمات الجديدة، وهكذا يستطيع العامل المشاركة في فرق العمل المختلفة والتأقلم مع الإجراءات المختلفة لأداء العمل من منظور إدارة الجودة الشاملة (الجاغوب، 2002، ص12).

2-6-4-4 احترام وتقدير الموظفين وتحفيزهم:

وهي من ركائز الجودة الشاملة والتي تعني وجود اتصال واحترام متبادل بين الموظفين من رؤساء ومرؤوسين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، وتقييم أداء الموظفين بصورة موضوعية لترسيخ مبدأ مكافأة التميز والإبداع (الرزو، 2002،ص92).

ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على مساهمة الأفراد في المنظمة لأنها حصيلة جهود هؤلاء الأفراد والتزاماتهم وأدائهم، فلا يمكن لأي منظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة إلا من خلال قيام الإدارة بإشراك الموظفين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإشراكهم في تحقيق النتائج الإيجابية، لذلك ولكي تدفع الموظفين لتقديم ما لديهم من التزامات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم واكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها ولا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة، لتحسين الجودة وذلك عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم (الخلف، 1997 ، ص129).

2-6-4-5 التركيز على العملاء:

إن معرفة العميل أو الزبون، وتحديد احتياجاتهم، ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم، تعد أحد المحاور الرئيسية لنظرية التحسين المستمر، والعميل أو الزبون في المنظمة يمثل جميع المستفيدين من خدمات المنظمة في الداخل والخارج لذلك فإن هناك فائدة كبيرة في تعرّف احتياجات العملاء في الخارج والداخل، ويعد فهم هذه الاحتياجات أساساً لتحسين الخدمة المقدمة، كما أن تحسين العلاقة مع العملاء في الداخل ينعكس إيجاباً على العملاء في الخارج (العمري، 2004، ص 41).

2-6-4-6 التركيز على العمليات:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل المنظمة وليس المنتج فقط وهذا يعني أن الجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافة المستويات، وفي جميع المجالات، وأن يكون هناك قناعة كاملة بأن تحسين المنتج يأتي عن طريق تحسين العملية والنظام ككل بكافة مكوناته وتتطلب عملية التحسين هذه دراسة كل عملية بشكل مستفيض وتقليل درجة تباين مستوى إنجازها إلى أدنى حد ممكن لذا فإن ذلك يضمن إلى حد كبير تخفيض نسبة الوحدات المعيبة وغير المطابقة للمواصفات في كافة المراحل الإنتاجية(الكبيسي، 2002، ص 33). في ضوء ما تقدم يمكن القول أنه إذا تم توظيف جميع هذه العناصر فإنها تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء بالإضافة إلى تحسين نوعية المنتجات.

2-7 العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة

تتمثل عمليات إدارة المعرفة بالعمليات الجوهرية (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة)، وهنا يتم تحديد علاقة كل عملية من العمليات الأربع مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

2-7-1 علاقة توليد المعرفة ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

العلاقة بين توليد المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، يعني تحديد المعرفة الموجودة ووصف البيئة المعرفية للمنظمة من قبل مجموعة من الخبراء والاستشاريين، للتعرّف على احتياجات المنظمة من المعرفة والعمل على توفيرها، وأن هذا التحليل والتوصيف الدقيقين للبيئة الخارجية والداخلية يساعدان إدارة المنظمة في التفكير الإستراتيجي والتنبؤ بالأرباح على المدى الطويل وتحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية وصياغة إستراتاجية ناجحة للمنظمة وتنفيذها. (Solis,1998,pp45-46)

وتساهم المعرفة التي يتم الحصول عليها من مصادرها المختلفة (اكتشاف المعرفة) في تحديد الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها المساعدة في:

1. تحديد المشكلات والمعوقات التي يحتمل أن تؤثر على العمليات في المنظمة ويمكن أن تؤدي إلى وقوع خسائر في البنك .
2. رسم السياسات العامة التي تساهم في الحفاظ على مستوى العمليات في المنظمة.
3. المساهمة في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة التي تعتمد على أساس المعلومات والبيانات الدقيقة التي تعمل على توليد معرفة جديدة.

2-7-1-1 علاقة توليد المعرفة مع إلتزام الإدارة العليا في المنظمة

هناك علاقة متبادلة بين نمط القيادة والقدرة على توليد المعرفة، حيث تعمل القيادة الفعالة على تطوير المعرفة في المنظمة عبر أساليب توليد المعرفة التي منها:

- تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة وتعميق إدراكهم لأهمية إدارة المعرفة وأثرها على المستوى الفردي والجماعي على عمليات البنك.
- جمع البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للمساهمة في توفير قاعدة بيانات كاملة عن البنك وعملياته والبيئة التي يعمل بها، وهذا يساهم في زيادة قدرة الموظفين على توليد المعرفة.
- استقدام وتوظيف موظفين جدد ومتخصصين باستمرار، والتشجيع على المشاركة بين الأقسام والإدارات، لأن ذلك سوف ينعكس على قدرة الموظفين على توليد معرفة جديدة تساهم في تطوير الأداء المؤسسي.
- تشجيع الموظفين على التجريب والاستفادة من تجاربهم وتجارب الآخرين لتوليد المعرفة.

توفر هذه المتطلبات في المنظمة بيئة مناسبة لإعداد خطط طموحة للارتقاء بالأداء، والتفرغ للقضايا الإستراتيجية من خلال الاعتماد على كادر مؤهل تتوفر لديه الخبرة والكفاءة التي تساهم في إدارة مختلف العمليات وحل المشكلات الإدارية وتشجيع الموظفين على توليد الأفكار التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي، وهذا يشير إلى أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة العليا في خلق بيئة عمل مناسبة تساعد في توليد المعرفة داخل المنظمة . (Ciptono 2005,p 36)

2-1-7-2 علاقة توليد المعرفة مع التحسين المستمر

إن من أهم متطلبات التحسين المستمر العمل على توفير مصادر معلومات داخلية وخارجية لاستغلال الطاقات والموارد المتاحة للموظفين في المنظمة، وتنمية روح المشاركة والابتكار في تقديم الحلول وتطبيقها، بما يضمن نجاح تلك الفلسفة واستمرارها، وبقدر ما تسهم وسائل توليد المعرفة في إنشاء فريق لمشروع التحسين المستمر، فإن هذا الفريق يسهم في توليد المعرفة من خلال الحوار بين أعضائه كوسيلة يتعلم منها الأفراد وجماعات العمل آليات اكتساب المعرفة من بيئة المنظمة ومن تجاربهم وتجارب الآخرين، كما يؤدي وجود برنامج مناسب للتعليم والتحسين وبناء الوعي بفرص التحسين المستمر إلى اكتشاف المعرفة الموجودة عند الموظفين وتوليد معرفة جديدة.(Soltani, 2004,p25)

- ويؤدي الاستمرار في المحافظة على تطبيق مبادئ التحسين المستمر في الحد من المعرفة التشغيلية التي يمارسها الموظفون باستمرار في أعمالهم اليومية، وتحويلها إلى معرفة ضمنية في أذهانهم، لمحاولة العمل على تفاعلها مع خبراتهم وقدراتهم العقلية، والتي قد ينتج عنها توليد معرفة جديدة ذات قيمة مهمة في عمل المنظمة وبما يساعد على توليد أفكار جديدة تساهم في الحفاظ على التحسين المستمر في مختلف العمليات في المنظمة، فعملية توليد المعرفة تعد مرتكز مهم وحقيقي في التحسين المستمر لمختلف العمليات من خلال توليد أفكار جديدة تساهم في الحفاظ على التحسين المستمر. (Ciptono 2005,p 25)

2-7-1-3 علاقة توليد المعرفة بمشاركة الموظفين:

يساعد توليد المعرفة في زيادة مشاركة الموظفين من خلال الآتي:

- بناء فرق العمل من خلال تحفيز الموظفين وتدريبهم لاستغلال المعرفة الموجودة في توليد معرفة جديدة تساهم في تطوير وحل المشكلات الإدارية.
- التعلم الفردي والتجريب كطريقتين لتوليد المعرفة تساعد في إزالة الخوف من بين الموظفين أثناء العمل وتحفيزهم على المشاركة، وإزالة الحواجز بين الإدارات وتجاوز حدود المنظمات الوظيفية التقليدية، وتشجيع الأفراد على تعريف الإدارة بالمعوقات التي تؤثر عملهم سواء على مستوى القسم أو البنك.

2-7-2 العلاقة بين تطبيق المعرفة ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

2-7-2-1 علاقة تطبيق المعرفة بالقيادة الفعالة:

تعد عمليات اكتساب المعرفة وخزنها وتوزيعها عبثية ما لم تقترن بالتطبيق، وتحصل قيادة المنظمة على الاستفادة من تطبيق المعرفة من خلال شروط ذلك التطبيق، تلك الشروط المتمثلة بإدراك الموظفين أنهم يمتلكون المعلومات ذات القيمة، وقدرتهم على إيجاد معنى للمعلومات التي يمتلكونها، وحصولهم على الفرص الكافية في تطبيق معارفهم، وذلك يسهم في تسهيل مهام قيادة المنظمة في تحسين جودة العمليات، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتحديد المشكلات وشيكة الحدوث، كما يدل استخدام المعرفة وتطبيقها في المنظمة على مدى نجاح القيادة وفاعليتها. (Thomas, 2000,p65)

2-7-2-2 علاقة تطبيق المعرفة بالتحسين المستمر:

إن التطبيق الجيد للمعرفة في المنظمة يسهم في الوصول إلى التحسين المستمر من خلال:

- جعل التحسين المستمر جزءاً من عمليات المنظمة، عن طريق هامش الحرية الذي يمارسه الموظفين في تطبيق معارفهم في العملية الإنتاجية، والإدارية التي تساهم في التحسين المستمر.
- يؤدي إلى امتلاك الموظفين القدرة على إيجاد معنى للمعلومات، وهذا يساهم في التخطيط لبرامج التحسين المستمر من خلال تطبيق المعرفة التي ستؤدي إلى التحسين المستمر لكافة عمليات البنك.
- تطبيق فلسفة التحسين المستمر وتكرارها وتجديدها يعد تطبيقاً مستمراً لمعارف جديدة في المنظمة.

2-7-2-3 علاقة تطبيق المعرفة بمشاركة الموظفين:

لعملية تطبيق المعرفة في المنظمة دوْر رئيسي في زيادة مشاركة الموظفين الفاعلة، وفي ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مختلف مجالات عمل المنظمة، ويتمثل ذلك الدور في:

- تعيين مدير للمعرفة في المنظمة يقوم بتشجيع الموظفين على التطبيق الجيد لها ويسهم بشكل كبير في بناء فرق العمل، وإعداد برامج لتدريب وتعليم الموظفين، وتعميق الثقة بينهم وبين الإدارة العليا، كما يسهم في تصميم نظام فاعل لتحفيز الموظفين ومكافآتهم ومنحهم التقدير اللازم، لضمان زيادة مشاركتهم الفاعلة في نشاطات المنظمة المختلفة.

- يحفز التطبيق الجيد لمهارات الموظفين المميزين وخبراتهم في المنظمة عامل المنافسة الخلاقة عند الآخرين، لعرض مهاراتهم وخبراتهم بهدف الاستفادة منها.

ومن ناحية أخرى، فإن لمشاركة الموظفين دوراً هاماً في تفعيل عملية تطبيق المعرفة في المنظمة، ويتم ذلك من خلال:

- متطلبات زيادة مشاركة الموظفين المتمثلة في بناء فرق العمل، وإنشاء مراكز للتدريب والتعلم، وإعداد البرامج الفعالة لتنظيم مشاركة الموظفين والمشرفين، لتوفير شروط تطبيق المعرفة المتمثلة بإدراك الموظفين بامتلاكهم المعلومات ذات القيمة، والقدرة على إيجاد معنى لها، وحصولهم على حرية تطبيق معارفهم.
- إن تحفيز الأفراد على المشاركة، ومنحهم التقدير اللازم، يساعدان على تطبيق معارفهم الخاصة في مجالات عملهم.

الفصل الثالث

تحليل البيانات

يتناول هذا الفصل تحليل لمكونات إدارة المعرفة التشارك، التوليد، التطبيق، كأحد مجـــالات تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية وبعض مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للتعــرف على اتجاهات أفراد العينة نحوها.

وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقــرات الاســتبانة مــن قبــل المبحوثين وأعطيت الأوزان التالية (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، معــارض =2، معارض بشدة = 1).

ولتحديد درجة الموافقة، فقد تم اعتماد الأوزان التالية:

متوسط الإجابات		**درجة الموافقة**
1 – 2.33	←	**ضعيفة**
2.34 – 3.67	←	**متوسطة**
3.68 – 5.00	←	**مرتفعة**

3-1 تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

3-1-1 التشارك في المعرفة

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير التشارك في المعرفة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
.1	يوفر البنك وسائل وأساليب تساعد على التشارك بالمعرفة.	4.13	0.75	مرتفعة
.2	يوفر البنك نظام معلومات فعال يسمح تبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات لتمكين الموظفين من الإفادة من خبراتهم ومعارفهم.	3.89	0.70	مرتفعة
.3	يتبنى البنك ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها من خلال الندوات والنشرات والتقارير المختلفة	3.88	0.86	مرتفعة
.4	يدعم البنك بناء الثقة المتبادلة بين الموظفين للتشارك بالمعرفة	3.76	0.95	مرتفعة
.5	يميل الموظفون أصحاب المعرفة إلى الاحتفاظ بمعارفهم ولا يتبادلونها مع الآخرين	3.52	0.93	متوسطة
.6	توفر إدارة البنك الوسائل الملائمة التي تساعد الموظفين على تبادل المعارف الصريحة فيما بينهم كحلقات الحوار والعصف الذهني	3.50	0.94	متوسطة
.7	يتم توفير وسائل تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة عند الموظفين.	3.63	0.81	متوسطة
.8	ينظم البنك لقاءات دورية وورش عمل لتشجيع الموظفين على التشارك بالمعرفة	3.68	0.88	مرتفعة
	المتوسط الكلي (التشارك في المعرفة)	3.75	0.58	مرتفعة

يلاحظ من الجدول رقم (4) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير التشارك في المعرفة، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (3.75)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وتنص على

"يوفر البنك وسائل وأساليب تساعد على التشارك بالمعرفة" وبدرجة مرتفعة، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (6) وحصلت على متوسط حسابي (3.50) والتي تنص على "توفر إدارة البنك الوسائل الملائمة التي تساعد الموظفين على تبادل المعارف الصريحة فيما بينهم كحلقات الحوار والعصف الذهني" وجاءت بدرجة متوسطة.

وهذا يشير إلى أن البنوك التجارية الأردنية في ضوء الانفتاح الاقتصادي وزيادة درجة المنافسة بين البنوك التجارية، أصبحت تتجه إلى تطوير أساليب عملها، ومن أهمها إدارة المعرفة، ومن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة التشارك في المعرفة وذلك لضمان تبادل الخبرات والمهارات والاستفادة منها في البنك حيث يعمل البنك على توفر بعض الوسائل والأساليب التي تساعد على التشارك بالمعرفة لتوفير نظام اتصالات فعّال لتبادل المعلومات بين الأقسام، وعقد لقاءات وورش عمل للمساهمة في نقل الخبرات والمهارات التي يكتسبها الموظفين، إلا أن هناك ضعف في استخدام بعض الأساليب ومنها حلقات الحوار والعصف الذهني التي لا يزال استخدامها ضعيف على مستوى البنوك في مجال التشارك في المعرفة.

3-1-2 توليد المعرفة

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير توليد المعرفة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9.	يعمل البنك على تطوير بيئة تنظيمية تحفز الموظفين على الإبداع.	3.73	0.91	مرتفعة
10.	يوفر البنك وسائل وأساليب تساعد على توليد المعرفة	3.78	0.87	مرتفعة
11.	يشجع البنك المبادرات التي تسهم في تحسين مستوى الخبرات والمهارات لدى الموظفين.	3.96	0.82	مرتفعة
12.	يتبنى البنك نظام حوافز فعال يدفع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.	3.55	0.93	متوسطة
13.	تشجع إدارة البنك الممارسات الإدارية التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية	3.89	0.70	مرتفعة
14.	يعمل البنك على اجتذاب أصحاب الكفاءات التي تساعد في إثراء المعرفة	3.99	0.76	مرتفعة
15.	يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات	4.02	0.53	مرتفعة
	المتوسط الكلي (توليد المعرفة)	3.85	0.60	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (5) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير توليد المعرفة، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (3.85)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (15) التي تنص على" يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات" وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي(4.02) فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (12) التي تنص على " يتبنى البنك نظام حوافز فعال يدفع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة" وبدرجة تقدير متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)

وهذا يعود إلى الاهتمام من قبل الإدارة العليا لأهمية خلق بيئة تساعد على طرح وتطوير وسائل وأساليب تعزز من تطوير مستوى الأداء الوظيفي للموظفين من خلال إيجاد بيئة تنظيمية وتصميم نظام حوافز فعّال واجتذاب الخبرات والكفاءات والمعارف الجديدة والتي من شأنها تفعيل قدرة الموظفين على توليد المعرفة مما يعزز من قدرة الموظفين على تنمية الإبداع في العمل.

3-1-3 تطبيق المعرفة

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير تطبيق المعرفة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
.16	يوفر البنك الأدوات والأساليب التي تساعد على استخدام المعرفة وتطبيقها.	4.06	0.73	مرتفعة
.17	يتجنب البنك أية سياسات أو إجراءات تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.	3.86	0.91	مرتفعة
.18	يعتبر البنك أن استخدام المعرفة وتطبيقها والاستفادة منها أكثر أهمية من توفيرها	3.90	0.89	مرتفعة
.19	يعتمد البنك تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة كأحد المعايير الهامة في تقييم الأداء	4.07	0.76	مرتفعة
.20	يحرص البنك على الاستفادة من خبراته المتراكمة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي	4.00	0.82	مرتفعة
.21	يتم مكافأة الموظفين الذين يطبقون إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي .	3.78	0.92	مرتفعة
.22	تحرص إدارة البنك على نشر ثقافة المعرفة وتطبيقها بين الموظفين.	4.02	0.78	مرتفعة
.23	تتبنى إدارة البنك إستراتيجية الحصول على المعارف الجديدة لتطوير الأداء وزيادة الفاعلية	3.98	0.69	مرتفعة
	المتوسط الكلي (تطبيق المعرفة)	3.96	0.58	مرتفعة

يشير الجدول رقم (6) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير تطبيق المعرفة بين البنوك التجارية، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (3.96)، وعلى مستوى

الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (19) التي تنص على" يعتمد البنك تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة كأحد المعايير الهامة في تقييم الأداء" وبدرجة تقدير مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.07)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (21) التي تنص على " يتم مكافأة الموظفين الذين يطبقون إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي" وبدرجة تقدير مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.78).

وهذا يعني أن اكتساب المعرفة دون تطبيقها لا ينعكس على البنك وعملياته الإدارية والمعرفية ايجابياً، لذا نجد أن سياسة البنوك التجارية تقوم على أساس اعتماد تطبيق الإدارة المعرفية كمعيار مهم لتقييم الأداء في البنك لتشجيع الموظفين على الالتزام بتطبيق إدارة المعرفة، كما نجد أن البنوك التجارية تقوم باتخاذ كافة الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة، للاستفادة من الخبرات المتراكمة التي تساعد في تطبيق المعرفة.

3-2 إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

3-2-1 التركيز على العميل

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير التركيز على العميل

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
.1	تحرص إدارة البنك على إدامة التواصل مع العملاء من أجل تبادل وتعزيز العلاقة بينهم.	4.20	0.62	مرتفعة
.2	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دائم للتعرف على احتياجات و رغبات و توقعات العملاء	4.10	0.79	مرتفعة
.3	تحرص إدارة البنك على تبني آراء العملاء ومقترحاتهم من أجل تطوير خدماته.	4.03	0.90	مرتفعة
.4	تعمل إدارة البنك على إيجاد الأدوات والأساليب التي تمكنها من الحصول على المعلومات من العملاء عن مستوى أدارته ومدى رضاهم عن هذا الأداء.	3.96	0.86	مرتفعة
	المتوسط الكلي (التركيز على العميل)	**4.07**	**0.61**	**مرتفعة**

أشار الجدول رقم (7) إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير التركيز على العميل، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.07)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (1) التي تنص على" تحرص إدارة البنك على إدامة التواصل مع العملاء من أجل تبادل وتعزيز العلاقة بينهم" وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.20) فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (4) التي تنص على " تعمل إدارة البنك على إيجاد الأدوات والأساليب التي تمكنها من الحصول على المعلومات من العملاء عن مستوى أدارته ومدى رضاهم عن هذا الأداء " وبدرجة تقدير مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.96).

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن العميل يعد محور رئيس في نجاح البنوك التجارية الأردنية، حيث أن نمطية الخدمات التي تقدمها البنوك وطبيعة المنافسة التي تواجهها البنوك التجارية يفرض عليها الاهتمام بتلبية حاجات ورغبات العملاء وإقامة علاقات مستمرة مع العملاء بشكل يحقق متطلباتهم ورغباتهم بما يعكس القيمة المضافة للخدمة المقدمة.

3-2-2 تمكين الموظفين

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تمكين الموظفين

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
.5	يتم إعطاء الموظفين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية ، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.	3.48	0.96	متوسطة
.6	يشجع البنك الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة.	3.64	0.83	متوسطة
.7	يحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات.	3.99	0.79	مرتفعة
.8	يعمل البنك على تدعيم الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار الوظيفي في البنك.	3.90	0.86	مرتفعة
.10	يقوم البنك بتوضيح وشرح أساليب العمل والأهداف والخطط وتوفير الاحتياجات اللازمة لانجاز العمل.	4.04	0.69	مرتفعة
	المتوسط الكلي (تمكين الموظفين)	3.81	0.63	مرتفعة

يلاحظ من الجدول رقم (8) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير تمكين الموظفين، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (3.81)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (9) التي تنص على "يقوم البنك بتوضيح وشرح أساليب العمل والأهداف والخطط وتوفير الاحتياجات اللازمة لانجاز العمل" وبدرجة مرتفعة

وبمتوسط حسابي (4.04)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (5) التي تنص على "يتم إعطاء الموظفين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية ، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات" وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48).

ويمكن تفسير ذلك انطلاقاً من أن تمكين الموظفين يمثل مرتكزاً مهماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية الأمر الذي يتطلب منح الموظفين الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بعملهم بشكل فعّال، ومن أهم متطلبات تمكين الموظفين العمل على شرح أساليب العمل والأهداف والخطط لضمان نجاح الموظفين في القيام بعملهم بصورة صحيحة وناجحة.

3-2-3 فرق العمل

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير فرق العمل

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
.10	يعتمد البنك إستراتيجية العمل الجماعي في أداء المهام والواجبات.	3.89	0.75	مرتفعة
.11	تتم عملية تقييم الأداء في البنك من خلال مستوى أداء فرق العمل.	3.72	0.95	مرتفعة
.12	يعمل البنك على تشكيل فرق عمل لإنجاز بعض المهام أو مواجهة الظروف الطارئة.	4.01	0.78	مرتفعة
.13	يشجع البنك الموظفين على الاستعانة بخبرات الزملاء الأكفاء عند مواجهة مشكلة معينة.	4.06	0.86	مرتفعة
	المتوسط الكلي (فرق العمل)	3.92	0.65	مرتفعة

يشير الجدول رقم (9) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير فرق العمل، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (3.92)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (13) التي تنص على "يشجع البنك الموظفين على الاستعانة

بخبرات الزملاء الأكفاء عند مواجهة مشكلة معينة" وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.06)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (11) التي تنص على "تتم عملية تقييم الأداء في البنك من خلال مستوى أداء فرق العمل" وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72).

ويعود ذلك إلى نجاح أسلوب العمل وفق نظام فرق العمل الذي يوفر الإمكانية لنقل المعلومات والخبرات بين الموظفين الأمر الذي ويزيد من قدرة الموظفين على تحمّل المسؤولية ومواجهة الظروف الطارئة، فالعمل وفق مرتكز فرق العمل يمثل محوراً مهماً من محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

4-2-3 التحسين المستمر

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير التحسين المستمر

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
.14	تحرص إدارة البنك على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف الموظفين لديه.	4.14	0.84	مرتفعة
.15	تحرص إدارة البنك على تضمين مبدأ التحسين المستمر في كافة سياساتها و إجراءاتها	4.05	0.89	مرتفعة
.16	تدخل إدارة البنك مبدأ التحسين المستمر كمعيار في عملية تقييم أداء موظفيها	3.98	0.67	مرتفعة
.17	تولي إدارة البنك أهمية كبيرة للبحث والتطوير المرتبط بالعمليات والخدمات.	3.86	0.73	مرتفعة
.18	يقوم البنك بتوفير احدث الأدوات التكنولوجية المتوفرة لتحسين الأداء و تخفيض التكلفة.	4.05	0.74	مرتفعة
	المتوسط الكلي (التحسين المستمر)	4.01	0.59	مرتفعة

يشير الجدول رقم (10) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير التحسين المستمر، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.01)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (14) التي تنص على "تحرص إدارة البنك على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف الموظفين لديه" وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.14)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (17) التي تنص على "تولي إدارة البنك أهمية كبيرة للبحث والتطوير المرتبط بالعمليات والخدمات" وبدرجة تقدير مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.86).

ويعزى ذلك إلى أن التحسين المستمر يمثل أساس نجاح البنك في اجتذاب العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنك من أجل ضمان مواكبته للتطورات التكنولوجية الحديثة والعمليات الإدارية، لذا نجد أن البنوك التجارية الأردنية تلجأ إلى اعتماد مبدأ التحسين المستمر كمرتكز أساسي في نجاح البنك وتقييم أداء الموظفين.

5-2-3 التزام ودعم الإدارة العليا

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدارسة على فقرات متغير التزام ودعم الإدارة العليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
.19	تتوفر لدى إدارة البنك الإرادة والرغبة العالية لتطبيق برنامج الجودة.	4.09	0.72	مرتفعة
.20	تعمل إدارة البنك على إزالة العوائق التي تؤثر على تطبيق برنامج الجودة.	4.14	0.80	مرتفعة
.21	تستجيب الإدارة العليا لمقترحات الموظفين الهادفة إلى تحسين الجودة	3.97	0.87	مرتفعة
.22	تخصص الإدارة العليا الموارد الكافية للتحسين المستمر.	3.95	0.75	مرتفعة
.23	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة عملياتها	4.02	0.81	مرتفعة
	المتوسط الكلي (التزام ودعم الإدارة العليا)	4.04	0.64	مرتفعة

يلاحظ من الجدول رقم (11) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير التزام ودعم الإدارة العليا، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.04)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (20) التي تنص على" تعمل إدارة البنك على إزالة العوائق التي تؤثر على تطبيق برنامج الجودة. " وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.14)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (22) التي تنص على " تخصص الإدارة العليا الموارد الكافية للتحسين المستمر" وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.95).

وهذا يعود إلى أهمية وضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط إلى حد كبير بتوفر الرغبة والإرادة لدى الإدارة العليا في البنوك لتطبيق

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، والذي ينعكس من خلال توفير الموارد المالية والبشرية لتطبيقها وتحفز الموظفين على تطبيقها.

3-3 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05) كما تم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) إذ أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، بالإضافة إلى استخدام (Kolmogorov–Smirnov)

لتطبيق الانحدار تم إجراء عدة اختبارات للتأكد من ملائمة البيانات، وهي:

3-3-1 اختبار التوزيع الطبيعي

استخدام اختبار كولمجروف–سميرنوف (Kolmogorov–Smirnov)، من اجل التحقق من أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي، وتكون قاعدة اتخاذ القرار: (Sig.K–S > 0.05)، تقبل الفرضية التي تنص على أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (12): معاملات التوزيع الطبيعي

المتغير		قيمة K-S	دلالة K-S	التوزيع
المتغير المستقل: إدارة المعرفة	1. التشارك بالمعرفة	2.38	0.00	طبيعي
	2. توليد المعرفة	3.11	0.00	طبيعي
	3. تطبيق المعرفة	1.58	0.01	طبيعي
	الكلي	2.11	0.00	طبيعي
المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة	1. التحسين المستمر	2.43	0.00	طبيعي
	2. التزام ودعم الإدارة العليا	3.19	0.00	طبيعي
	3. التركيز على العميل	2.17	0.00	طبيعي
	4. تمكين الموظفين	3.35	0.00	طبيعي
	5. فرق العمل	2.93	0.00	طبيعي
	الكلي	3.17	0.00	طبيعي

يلاحظ من محتويات الجدول رقم (12) بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة جميعها، إذ بلغت الدلالة الإحصائية لها أقل من (0.05).

اختبار التعدد الخطي Multicollinearity

وذلك من خلال إجراء الإختبارات التالية: اختبار معامل (VIF)، و Toleranceو Skewness .

جدول رقم (13): معاملات التوزيع الطبيعي

المتغير المستقل	Tolerance	VIF	skewness
1. التشارك بالمعرفة	0.361	2.770	0.692
2. توليد المعرفة	0.287	3.490	0.302
3. تطبيق المعرفة	0.394	2.539	0.146

نلاحظ أنه تم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن (10) وتتراوح بين (2.539-3.490) قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.287-0.394) وهي أعلى من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيمة أقل من (1).

جدول رقم (14): معاملات ارتباط بيرسون

المتغير		المتغير المستقل(إدارة المعرفة)			المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)				
		التشارك بالمعرفة	توليد المعرفة	تطبيق المعرفة	التحسين المستمر	التزام ودعم الإدارة العليا	التركيز على العميل	تمكين العاملين	فرق العمل
المتغير المستقل (إدارة المعرفة)	التشارك بالمعرفة	–	–	–	–	–	–	–	–
	توليد المعرفة	0.787**	–	–	–	–	–	–	–
	تطبيق المعرفة	0.691**	0.765**	–	–	–	–	–	–
المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)	التحسين المستمر	0.485**	0.513**	0.619**	–	–	–	–	–
	التزام ودعم الإدارة العليا	0.692**	0.640**	0.687**	0.586**	–	–	–	–
	التركيز على العميل	0.621**	0.661**	0.667**	0.575**	0.500**	–	–	–
	تمكين العاملين	0.623**	0.726**	0.739**	0.537**	0.529**	0.583**	–	–
	فرق العمل	0.636**	0.611**	0.606**	0.509**	0.478**	0.666**	0.737**	–

**** الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \leq \alpha$). * الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$).**

يلاحظ من معاملات ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول رقم (14) وجود علاقات ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \leq \alpha$) بين المتغيرات المستقلة وبين المتغيرات التابعة، وهذا يدل دلالة واضحة على عمق الأثر الذي تتركه العلاقات الإرتباطية بين متغيرات المعرفة ومتغيرات إدارة الجودة الشاملة .

3-3-2 اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation):

لاختبار الارتباط الذاتي في النموذج من خلال اختبار (Durbin Watson) والذي تتراوح قيمته بين (صفر، 4) والنتيجة التي لا يعد عندها وجود مشكلة الارتباط الذاتي تتراوح بين (1.5-2.5)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15): نتائج الاختبار الذاتي

المتغير المستقل	D-W
-التشارك بالمعرفة	2.089
-توليد المعرفة	2.117
-تطبيق المعرفة	2.279

3-3-3 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير إدارة المعرفة (تشارك، توليد، وتطبيق المعرفة) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	R معامل الارتباط	R^2 القيمة التفسيرية	F المحسوبة	Sig. الدلالة الإحصائية	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig. الدلالة الإحصائية
التشارك في المعرفة	0.870	0.756	306.451	0.000	0.235	5.707	0.000
توليد المعرفة					0.170	3.777	0.000
تطبيق المعرفة					0.415	10.431	0.000

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (16) إلى أن هناك تـأثيراً للمتغير المستقل (التشارك في المعرفة) في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشـاملة)، بدلالـة ارتفـاع معامـل الانحدار (B) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.707) عند مستوى دلالـة $(\alpha \leq 0.05)$ ودرجـات حرية (2.94) مما يعني رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، ويستنتج الباحث من ذلك أنه كلما كان هناك تشاركاً في المعرفة في البنوك التجارية اتجهت البنوك التجارية نحـو ترسـيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهكذا لمتغير (توليد المعرفة) (وتطبيق المعرفة).

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذات دلالة إحصـائية عنـد مسـتوى $(\alpha \leq 0.05)$ لكل من المتغيرات المستقلة (تشارك، توليد، وتطبيق المعرفة) على المتغيـر التـابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، وهو تأثير ايجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.870). كما يلاحظ أن متغيرات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (75.6%) من حجم التبـاين فـي تطبيـق إدارة

الجودة الشاملة. بمعنى أن لإدارة المعرفة بعناصرها (التشارك بالمعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال المساهمة في توفير بيئة ملائمة لتطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة من خلال العمل على توفير متطلبات تطبيق مرتكزات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وخلق بيئة عمل تساهم لتحفيز الموظفين على الالتزام بمرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتشارك في المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	R معامل الارتباط	R^2 القيمة التفسيرية	F المحسوبة	Sig. الدلالة الإحصائية	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig. الدلالة الإحصائية	النتيجة
التشارك في المعرفة	0.761	0.580	410.686	0.000	0.657	20.265	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتشارك في المعرفة على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهو تأثير إيجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.761). كما يلاحظ أن التشارك في المعرفة يفسر ما نسبته (58%) من حجم التباين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فالتشارك بالمعرفة يعني تبادل الموظفين للخبرات والمهارات اللازمة للعمل والاستفادة من الكفاءات التي يحتاجها العمل في البنوك التجارية، وهذا يساهم بشكل مباشر في تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها في البنوك.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوليد المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	R معامل الارتباط	R^2 القيمة التفسيرية	F المحسوبة	Sig. الدلالة الإحصائية	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig. الدلالة الإحصائية	النتيجة
توليد المعرفة	0.782	0.611	468.106	0.000	0.656	21.636	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوليد المعرفة على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وهو تأثير ايجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.782). كما يلاحظ أن توليد المعرفة يفسر ما نسبته (61.1%) من حجم التباين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أنّ توليد المعرفة مرتبط بمدى القدرة على توفير مناخ عمل وموارد تساهم في تحفيز الموظفين على ابتكار أفكار وأساليب عمل جديدة في البنوك التجارية الأردنية للمساهمة بشكل فاعل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	R معامل الارتباط	R^2 القيمة التفسيرية	F المحسوبة	Sig. الدلالة الإحصائية	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig. الدلالة الإحصائية	النتيجة
تطبيق المعرفة	0.820	0.672	611.020	0.000	0.714	24.719	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وهو تأثير إيجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.820). كما يلاحظ أن توليد المعرفة يفسر ما نسبته (67.2%) من حجم التباين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذا يعود إلى أن تطبيق المعرفة يتم من خلال تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة ونشر الثقافة التي تصب في مصلحة البنك من خلال العمل على تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

4-3-3 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى العوامل الديموغرافية.

لاختبار هذه الفرضية تم اختبار الفرضيات التابعة لها وذلك باستخدام كل من اختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي.

الفرضية الفرعية لأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (20): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الجنس

تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	ذكور	3.88	0.48	1.357-	298	0.176
	إناث	3.96	0.52			

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من نتائج اختبار (ت) الموضحة في الجدول رقم (20) عدم وجــود فــروق دالــة إحصائيا عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) لدرجة تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف الجنس إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.357) والدلالــة الاحصــائية لهــا (0.176). وبناء تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى العمر.

جدول رقم (21): نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب العمر

تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ف) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	25 فاقل	3.91	0.61	**1.964**	**3** **296** **299**	**0.119**
	26-35	3.85	0.52			
	36-45	4.02	0.24			
	45 فأكثر	4.06	0.22			

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (21) عدم وجـــود فـــروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيـــق إدارة الجـــودة الشاملة تعزى إلى اختلاف العمر، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.964) والدلالة الاحصائية لهـــا (0.119). وبناء تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المؤهل العلمي

	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ف) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	ثانوية عامة	4.49	0.46	3.509	4 295 299	*0.008
	بكالوريوس	3.91	0.52			
	ماجستير	3.90	0.42			
	دكتوراه	3.54	0.48			
	أخرى	3.81	0.02			

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (22) وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.509) والدلالة الاحصائية لها (0.008). وبناء تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية.

ولمعرفة الفروق لصالح أي المستويات العلمية تم إجراء اختبار شيفية للاختبارات البعدية والنتائج موضحة في الجدول رقم (23):

جدول رقم (23): نتائج اختبار شيفية لاختبار الفروق حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوية عامة	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى
ثانوية عامة	−	0.5850−	0.5933−	*9534−	0.6801−
بكالوريوس	0.5850	−	0.0084−	0.3685−	0.0952−
ماجستير	0.5933	0.0084	−	0.3601−	0.0868−
دكتوراه	*9534	0.3685	0.3601	−	0.2733
أخرى	0.6801	0.0952	0.0868	0.2733−	−

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الثانوية العامة والدكتوراة لصالح الثانوية العامة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى الخبرة.

جدول رقم (24): نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الخبرة

	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ف) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	اقل من سنة	4.13	0.34	12.757	4 295 299	*0.000
	1-3	3.61	0.70			
	3-5	4.05	0.45			
	5-7	3.68	0.35			
	7 فأكثر	3.99	0.26			

- الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (24) وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف الخبرة، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (12.757) والدلالة الاحصائية لها (0.000). وبناء تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية.

ولمعرفة الفروق لصالح أي فئات الخبرة تم إجراء اختبار شيفية للاختبارات البعدية والنتائج موضحة في الجدول رقم (25):

جدول رقم (25): نتائج اختبار شيفية لاختبار الفروق حسب الخبرة

الخبرة	اقل من سنة	1-3	3-5	5-7	7 فأكثر
اقل من سنة	-	-0.5201*	-0.0815	-0.3667*	-0.1467
1-3	0.5201*	-	0.4385*	0.1533	0.3734*
3-5	0.0815	-0.4385*	-	-0.2852	-0.0651
5-7	0.3667*	-0.1533	0.2852	-	0.2200
7 فأكثر	0.1467	-0.3734*	0.0651	-0.2200	-

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فئة الخبرة اقل من سنة وبين الفئة 1-3 و والفئة 5-7 لصالح اقل من سنة، وكذلك بين الفئة 1-3 والفئتين 3-5 و 7 فأكثر لصالح الفئتين الاعلى.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول رقم (26): نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المسمى الوظيفي

تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ف) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	مدير إدارة	3.91	0.45	**2.610**	**3** **296** **299**	**0.052**
	رئيس قسم	4.05	0.43			
	موظف	3.85	055			
	أخرى	402	0.37			

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (26) عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف المسمى الوظيفي إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.610) والدلالة الاحصائية لها (0.052). وبناء تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

4-1 مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل تحليل ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي كما يلي:

أ- التشارك بالمعرفة:

أشارت نتائج التحليل إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير التشارك في المعرفة، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (3.75)، وهذا يشير إلى البنوك التجارية الأردنية في ضوء الانفتاح الاقتصادي وزيادة درجة المنافسة بين البنوك التجارية، أصبحت تتجه إلى تطوير أساليب عملها، ومن أهمها إدارة المعرفة، ومن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة التشارك في المعرفة وذلك لضمان تبادل الخبرات والمهارات والاستفادة منها في البنك حيث يعمل البنك على توفر بعض الوسائل والأساليب التي تساعد على التشارك بالمعرفة لتوفير نظام اتصالات فعّال لتبادل المعلومات بين الأقسام، وعقد لقاءات وورش عمل للمساهمة في نقل الخبرات والمهارات التي يكتسبها الموظفين، إلا أن هناك ضعفاً في استخدام بعض الأساليب ومنها حلقات الحوار والعصف الذهني التي لا يزال استخدامها ضعيف على مستوى البنوك في مجال التشارك في المعرفة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة العمري (2004) وحجازي(2005) والمومني (2005) والبطاينة(2007).

ب- توليد المعرفة

أشارت نتائج التحليل إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير المعرفة، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (3.85)، وهذا يعود إلى الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية لأهمية خلق بيئة تساعد على طرح وخلق وسائل وأساليب تساعد على تطوير

ورفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين من خلال توفير بيئة تنظيمية وتصميم نظام حوافز فعّال واجتذاب الخبرات والكفاءات والمعارف الجديدة والتي من شأنها تفعيل قدرة الموظفين على توليد المعرفة لأن ذلك سوف يساعدهم على زيادة قدرة الموظفين على الإبداع في العمل، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة العمري (2004) وحجازي(2005) والمومني (2005) والبطاينة (2007).

ج- تطبيق المعرفة

أشارت نتائج التحليل إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير تطبيق المعرفة، وهذا يعود إلى أن اكتساب المعرفة دون تطبيقها سوف لا ينعكس على البنك وعملياته الإدارية والمعرفية لذا نجد أن سياسة البنوك التجارية تقوم على أساس اعتماد تطبيق الإدارة المعرفية كمعيار مهم لتقييم الأداء في البنك لتشجيع الموظفين على الالتزام بتطبيق إدارة المعرفة، كذلك نجد أن البنوك التجارية تقوم باتخاذ كافة الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك الاستفادة من الخبرات المتراكمة والتي تساعد على تطبيق المعرفة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة العمري (2004) وحجازي(2005) والمومني (2005) والبطاينة (2007).

د- التركيز على العميل

أشارت نتائج التحليل إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير التركيز على العميل، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.07)، ويعود ذلك إلى أن العميل يعد محور رئيسي في نجاح البنوك التجارية الأردنية، حيث أن نمطية الخدمات التي تقدمها البنوك وطبيعة المنافسة التي تواجهها البنوك التجارية يفرض عليها الاهتمام بتلبية حاجات ورغبات العملاء

وإقامة علاقات مستمرة مع العملاء، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الطروانة (2003) ودراسة القاضي(2003) .

هـ- تمكين الموظفين

أشارت نتائج التحليل إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير تمكين الموظفين، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (3.81)، ويمكن تفسير ذلك لأن تمكين الموظفين يمثل مرتكزاً مهماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية والتي تتطلب منح الموظفين الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بعملهم بشكل فعّال، ومن أهم متطلبات تمكين الموظفين العمل على شرح أساليب العمل والأهداف والخطط لضمان نجاح الموظفين في القيام بعملهم بصورة صحيحة وناجحة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الطروانة (2003) ودراسة القاضي(2003) .

و- فرق العمل

أشارت نتائج التحليل إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير فرق العمل، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (3.92)، ويعود ذلك إلى نجاح أسلوب العمل وفق نظام فرق العمل الذي يوفر الإمكانية لنقل المعلومات والخبرات بين الموظفين ويزيد من قدرة الموظفين على تحمّل المسؤولية ومواجهة الظروف الطارئة، فالعمل وفق مرتكز فرق العمل يمثل محوراً مهماً من محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الطروانة (2003) ودراسة القاضي (2003) .

ز- التحسين المستمر

أشارت نتائج التحليل إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير التحسين المستمر، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.01)، ويعود ذلك إلى أن التحسين المستمر يمثل أساس نجاح البنك في اجتذاب العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنك من أجل ضمان مواكبته للتطورات التكنولوجية الحديثة والعمليات الإدارية، لذا نجد أن البنوك التجارية الأردنية تلجأ إلى اعتماد مبدأ التحسين المستمر كمرتكز أساسي في نجاح البنك وتقييم أداء الموظفين، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الطروانة (2003) ودراسة القاضي(2003) .

ح- التزام ودعم الإدارة العليا

أشارات نتائج التحليل إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات متغير التزام ودعم الإدارة العليا، وهذا يعود إلى أهمية وضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط إلى حد كبير بتوفر الرغبة والإرادة لدى الإدارة العليا في البنوك لتطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، والذي ينعكس من خلال توفير الموارد المالية والبشرية لتطبيقها وتحفز الموظفين على تطبيقها، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الطروانة (2003) ودراسة القاضي(2003) .

ط - العلاقة بين إدارة المعرفة وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة (التشارك، التوليد، التطبيق) وبين إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية

فالتطبيق الفعال لإدارة الجودة كإستراتيجية فعالة تساعد على تغيير نمط العمل في البنوك التجارية واستخدام أساليب جديدة تساهم في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مختلف العمليات الإدارية الحديثة فيما يساعد في الوصول إلى خلق بيئة عمل مبدعة مبتكرة تساهم في تطبيق أنواع المعارف المختلفة واستغلال الإمكانيات والموارد البشرية فيما يساهم بالوصول إلى تطوير ورفع مستوى أداء الموظفين في البنوك التجارية الأردنية .

ي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى العوامل الديموغرافية.

أشارت نتائج التحليل الاحصائي الى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائيا لدرجة تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف الجنس.

كما اشارت نتائج الدراسة، ووجود فروق دالة إحصائيا في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، وهذا يعكس أهمية المستوى التعليمي للموظفين في تكوين اتجاهاتهم نحو تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد كانت النتائج تميل لصالح فئة الثانوية العامة أكثر من الفئات الاخرى وذلك بسبب قابليتهم اكثر من الفئات الاخرى لتطبيق المفاهيم الحديثة والتي يعتقدوا انها ستساهم في تطوير عملهم وزيادة معارفهم وخبراتهم.

توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف العمر، وهذا يشير الى انه لايوجد تأثير لاختلاف الفئة العمرية سواء بين فئة الشباب او كبار السن على توجهات موظفي

البنوك التجارية نحو مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة ، ويمكن تفسير ذلك بأن العمر لا يؤثر بأتجاهات الموظفين نحو تأثير تطبيق المفاهيم الحديثة وانما توجد متغيرات اكثر تأثير في تكوين اتجاهات الموظفين وترتبط بالخبرة والمستوى التعليمي .

4-2 الاستنتاجات:

1. أظهرت الدراسة وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لكل من المتغيرات المستقلة (تشارك، توليد، وتطبيق المعرفة) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، وهو تأثير ايجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.870).

2. اتضح من خلال الدراسة وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتشارك في المعرفة على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.761).

3. وضحت الدراسة وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوليد المعرفة على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهو تأثير ايجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.782).

4. أشارت الدراسة وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق المعرفة على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهو تأثير إيجابي قوي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.820).

5. توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف الجنس إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.357) والدلالة الاحصائية لها (0.176). وبناء تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة.

6. بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف العمر.

7. توصلت الدراسة الى وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في درجة تأثير إدارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، وكانت لصالح الثانوية العامة .

8. اشارت الدراسة الى وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في درجة تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف الخبرة.

9. وضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فئة الخبرة اقل من سنة وبين الفئة 1–3 و والفئة 5–7 لصالح اقل من سنة، وكذلك بين الفئة 1–3 والفئتين 3–5 و 7 فأكثر لصالح الفئتين الاعلى.

10. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) لدرجة تاثير ادارة المعرفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف المسمى الوظيفي.

3-4 التوصيات:

على ضوء النتائج التي تمخضت عنها الدراسة فقد سعى الباحث نحو إيراد التوصيات التالية :

1. ضرورة تبني البنوك التجارية بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد على رفع مستوى الأداء المؤسسي ومن أهمها: إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

2. قيام البنوك التجارية بتحفيز الموظفين وتأهيلهم بما يساعد على تبنيهم وتطبيق إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة كأسلوب عمل يومي يساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

3. إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث في البنوك التجارية الأردنية نظراً لما تواجهه هذه البنوك من منافسة كبيرة مما يتطلب العمل على تحسين مستوى خدماتها لزيادة حصتها السوقية وقدرتها على تغذية حاجات وتوقعات العملاء .

4. ضرورة تناول المتغيرات الأخرى في إدارة المعرفة وعناصر الجودة الشاملة والتي لم يتم تناولها في هذه الدراسة وضرورة العمل على تناولها وتحليلها في الدراسات المستقبلية

5. دعوه الباحثين الأردنيين والعرب عامه على تبني البحوث العلمية الهادفة نحو تكريس أهمية إدارة المعرفة في دراساتهم وكذلك إدارة الجودة الشاملة لكي يصار نحو بلوغ درجة عليا من الوعي بأهميتها في إطار التطور والتحسين المستمرين.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- البطاينة، محمد. **أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية**. رسالة دكتوراه ، (2007) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- البكري ، سونيا محمد ، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، (2002)، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- الجاغوب، سهير والأمين، عبد الوهاب،" **الاقتصاد المعتمد على المعرفة : هل سيكون مستقبلا للدول النامية : دراسة حالة الأردن" بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني**، (2002)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

- حجازي، هيثم، قياس **أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية:** دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة. رسالة دكتوراه، (2005)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- حسين، سحر عباس، **اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، (2005)، مقدمة إلى مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.

- حمود، خضير كاظم، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** (2010)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان– الأردن.

- الحميضي، عبد الرحمن حمد، "**اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الآيزو 9000) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)**"، الإدارة العامة، المجلد 40، العدد1 ، 23-45 (2000).

- الحواجرة، كامل، الحوري، عنبر، **اثر التشارك في المعرفة والقدرة التنظيمية وجودة الشراكة على نجاح التزود الخارجي بنظم المعلومات التسويقية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية "دراسة ميدانية"** ، دراسة مقبولة للنشر في مجلة المنارة ، (2010) ، جامعة آل البيت-الأردن.

- الخلف، عبد الله موسى، **ثالوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة**، الرياض،المجلد 37، العدد 3، 65-79 (1997).

- الرزو، حسن مظفر، **اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة: معالجة معلوماتية اقتصادية**، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الخامس، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الإمارات العربية، الإمارات العربية المتحدة ، ص ص 15-35، (مارس 2002).

- الزيادات، محمد عواد، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، (2008)، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان – الأردن.

- الصرن، رعد حسن، **كيف تخطط جودة أعمالك**، الطبعة الأولى ،(2002)، دار علاء الدين، دمشق.

- الطراونة، محمد، **الجودة الشاملة والقدرة التنافسية** : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن ، دراسات، العلوم الإدارية، مجلد 29، العدد 1 ، 57-75 (2003).

- العزاوي، محمد، " **إدارة الجودة الشاملة**"، (2005) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

- عقيلي، عمر، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** "**وجهة نظر**" (2001)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العلي ، عبد الستار محمد " **تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة** "، الإداري، المجلد 20، العدد 74 ، 110-131 (1998).

- العمري، غسان، **الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية**"، رسالة دكتوراه،(2004)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

- القاضي، انشراح، **تقييم اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخطوط الملكية الأردنية**، رسالة ماجستير، (2003)، جامعة آل البيت، الأردن .

- أبو قبة، عاهد."مدى **تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن**، رسالة ماجستير، (2004) ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- قنديل، باسل، "**أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير، (2008)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الكبيسي، صلاح الدين، " **إدارة المعرفة و أثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط**" رسالة دكتوراه، (2002)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية – العراق.

- الكبيسي، صلاح الدين، **إدارة المعرفة**، (2005)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة – مصر.

- المومني، حسان، "**اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن**" رسالة ماجستير ، (2005)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- نجم، عبود نجم، **المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، الإستراتيجية والنظم والأساليب**، ط1 ،(2004)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.

- نجم، عبود نجم ، **إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، ط2، (2008)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

- هيو كوش، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها**، ترجمة طلال بن عايد الأحمدي، (2000)، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- ياسين، سعد غالب،" **إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات**" ،(2007)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Adailehand,Raid Collis D.J., C.A. (**July-August. Montgomery**, **Competing on resources: strategy in the 1990s,** (2007), Harvard Business Review (USA).
- Al-Adailehand, Raid, M. and Al-Makhadmeh, Ahmad. A. An Investigation of Fundamental Organizational Factors Influencing IT/IS Projects in Jordanian Banking Sector **Jordan Journal of Business Administration**. (4),(3), Pp. 366-374 (2008).
- Aurum, Aybuke & Daneshgar, far had &Ward, James: **"Investigation Knowledge Management Practices in Software Development Organization- An Australian Experience"**. Information and software Technology, 50 PP. 511-533 (2008).
- Awad, Elias & Ghaziri, Hassan, **Knowledge Management**, (2004), New Jerse, prentice Hall Upper saddle River.
- Chan, Ivy & Chao Chee-kowng, **"Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises**", Communications of the Acm, Vol. 51, No, 4, pp.83-89 (2008).
- Ciptono, W.S. Exploring the Linkages Between Deming's Principle, World-class Company, Operational Excellence, and Company Performance in an Oil and Gas Industry. **Gadjah Mada International Journal of Business**, 7(2), pp. 205 –239 (2008).
- Dalkir, Kimiz, **Knowledge Management in theory and practice**, (2005), U.S.A. Elservier Buttesworth- Heinemann.
- Davenprot, Thomas & Prusak, Laurnce, **"Working Knowledge; How Organization Manage What They Know"**, 2nd Ed. (2000), Boston, Harvard Business School Press.
- Davison, L., & Al-Shaghana, K. The link between Six Sigma and Quality Culture – An Empirical Study. **Total Quality Management**, 18(3), 249 – 265 (2007).

- Sanjay Dhar **, Evolving a High Performance Culture**. Article by December, Evolving a High Performance Culture, Volume 17, Number 4 , pp. 93 – 97 (2005).
- Duffy , J., **The Tools and Technologies Needed for Knowledge management,** Information management Journal, Vol 35. No. 1, pp. 46-77 (2001).
- Goles, Tim. Chin, Wynne W. Taylor, David S. Measuring Student Learning: An Empirical Solution with Implications for IS Education and Beyond **The Service Journal**, Volume 1, Number 2, pp. 41-51 (Winter 2002).
- Gupta, A. K. & Govindarajan, Vijay. Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel. **Sloan Management Review**, 42(1), PP. 71-81 (2000).
- Holowetzki, Antonia, "**The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management: an Examination of Culture Factors that Support the flow and Management of Knowledge within an Organization"**, Master thesis, (2002), university of Oregon's ,USA.
- Kang, T. "The **KnowledgeAdvantage: Tracing and Testing the Impact of Knowledge Characteristicsand Relationship on Project Performance**". PhD, (2003), Digital Dissertation University of California, Los Angeles.
- Laytras, M. & Pouloudi, A. & Poulymenakon, A. "Knowledge Management Convergence Expanding Learning Fronties". **Journal of KM** , Vol.6 No.1, (2002), **www.brint.com**
- Lee J.N., Y.G. Kim, Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation, **Journal of Management Information Systems** , 15 (4), pp. 29-61 (1999).
- Miller, A. &Dess, G.. **"Strategic Management"**, 2nd ed., (1996), McGraw-Hill Co. Inc. U.S.A.
- Nonaka I., H. Takeuchi,.**The Knowledge-Creating Company**, (2000), Oxford University Press, New York.

- Ooi, Keng-Boon, TQM and Knowledge Management: Literature Review and Proposed Framework ,**African Journal of Business Management**, Vol.3 (11), pp. 633-643(2009),November,2009Available onlineat **http://www.academicjournals.org/ajbm**
- Palanisamy, Ramaraj,. Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study, **Journal of Computer Information Systems**, 48(2), pp. 100-120 (2008).
- Petts, Jesse, **What is Data Warehousing,** (2002), **retrieved** from **http//www.y2kpjussmag.com/Articles/00214-jp-01.html.**
- Solis E., Rao S., Raghu – Nathan T., Chen Cho – Young and Pan Shih – Chun, **Quality Management Practices and Quality Results, A Comparison of Manufacturing and Service Sectors in Taiwan, Managing Service Quality**, Vol. 8, No. 1, pp 46 – 64 (1998**).**
- Soltani E., Gennard J., Vander Meer R., Williams T., , HR Performance evaluation in the Context of TQM, **A Review of the Literature, International Journal of Quality and Reliability Management,** V. 21, N. 4, pp. 377 – 396 (2004).
- Teece D.J., G. Pisano, A. Shuen,. Dynamic capabilities and strategic management, **Strategic Management,** Journal 18 (7), pp. 509-533 (1997).
- Warzynski, C.C.. The Evolution of Organization Development at Cornell University: Strategies for Improving Performance Building Capacity. **Advances in Developing Human Resources**, Vol. 7, pp338 – 350 (2005, August).
- Wiele, V. D., Dale, B.G. & Williams, A. R. T. ,**"ISO 9000 Series Registration to Total Quality Management: the Transformation Journey"**, International Journal of Quality Science, Vol. 2, No. 2, pp. 215-240 (1997).

الملاحق



ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء البنوك التجارية الأردنية والبنوك المختارة لعينة الدراسة

اسم البنك	ضمن العينة
بنك القاهرة عمّان	
بنك الأردن	X
البنك الأردني الكويتي	X
بنك المؤسسة العربية المصرفية / الأردن	
البنك العربي	X
بنك سوسيته جنرال – الأردن	
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	X
البنك الاستثماري	
بنك الإتحاد	X
البنك الأهلي الأردني	X
بنك الاستثمار العربي الأردني	
البنك التجاري الأردني	X
بنك المال الأردني	

الملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

اسم المحكم	الجامعة
الدكتور رضوان الخرابشة	الجامعة الهاشمية
الدكتور فيصل ماضي	الجامعة الهاشمية
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور فريد نصيرات	الجامعة الأردنية
الدكتور راتب صويص	الجامعة الأردنية
الدكتور غازي أبو زيتون	جامعة البترا
الدكتورة عواطف حداد	جامعة البترا
الدكتور كامل الحواجرة	جامعة البترا
الدكتورة هالة عبد القادر	جامعة البترا
الأستاذ الدكتور زهير الصباغ	جامعة البترا

الملحق رقم (3)

الجامعة الهاشمية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

السيد / السيدة.....................المحترم/المحترمة.

تحية طيبة وبعد،،،

تعد البنوك التجارية أحد القطاعات الاقتصادية المهمة في الاقتصاد الوطني وتعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير عملياتها الإدارية والمالية.

ويقوم الباحث بدراسته الموسومة (إدارة المعرفة وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية). وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الهاشمية

الرجاء تعبئة الاستبيان بدقة وموضوعية الأمر الذي سينعكس على دقة نتائج الدراسة، علما بأن البيانات الواردة في الاستبيان ستعامل بسرية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري واعترافي بغزير علمكم.
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المشرف	الباحث
الأستاذ الدكتور خضير كاظم الفريجات	**وليد جاد الله عوض البواعنة**

الجزء الاول :

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة المناسبة:

1. الجنس:

☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2. العمر:

☐ **أقل من 25 سنة** ☐ **25 –أقل من 35 عام**

☐ **35 – أقل من 45 عام** ☐ **أكثر من 45 عام**

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوية ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

☐ غير ذلك ....أذكر

4. عدد سنوات العمل في البنك

☐ أقل من سنة ☐ سنة – اقل من 3 سنوات

☐ 3– أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – أقل من 7 سنوات

☐ أكثر من 7 سنوات

5. المسمى الوظيفي:

☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ موظف

☐ غير ذلك....................أذكر

الجزء الثاني: المتغير المستقل (إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية) وتم قياسه من خلال المتغيرات التالية:

وضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع إجابتك باختيار واحد من مستويات الموافقة.

الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
التشارك في المعرفة					
1. يوفر البنك وسائل وأساليب تساعد على التشارك بالمعرفة.					
2. يوفر البنك نظام معلومات فعال يسمح تبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات لتمكين الموظفين من الإفادة من خبراتهم ومعارفهم.					
3. يتبنى البنك ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها من خلال الندوات والنشرات والتقارير المختلفة.					
4. يدعم البنك بناء الثقة المتبادلة بين الموظفين للتشارك بالمعرفة.					
5. يميل الموظفون أصحاب المعرفة إلى الاحتفاظ بمعارفهم ولا يتبادلونها مع الآخرين.					
6. توفر إدارة البنك الوسائل الملائمة التي تساعد الموظفين على تبادل المعارف الصريحة فيما بينهم كحلقات الحوار والعصف الذهني .					
7. يتم توفير وسائل تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة عند الموظفين.					
8. ينظم البنك لقاءات دورية وورش عمل لتشجيع الموظفين على التشارك بالمعرفة.					
توليد المعرفة					
9. يعمل البنك على تطوير بيئة تنظيمية تحفز					

الموظفين على الإبداع.					
10. يوفر البنك وسائل وأساليب تساعد على توليد المعرفة.					
11. يشجع البنك المبادرات التي تسهم في تحسين مستوى الخبرات والمهارات لدى الموظفين.					
12. يتبنى البنك نظام حوافز فعال يدفع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.					
13. تشجع إدارة البنك الممارسات الإدارية التي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية.					
14. يعمل البنك على اجتذاب أصحاب الكفاءات التي تساعد في إثراء المعرفة.					
15. يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات.					
تطبيق المعرفة					
16. يوفر البنك الأدوات والأساليب التي تساعد على استخدام المعرفة وتطبيقها.					
17. يتجنب البنك أية سياسات أو إجراءات تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.					
18. يعتبر البنك إن استخدام المعرفة وتطبيقها والاستفادة منها أكثر أهمية من توفيرها .					
19. يعتمد البنك مدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة كأحد المعايير الهامة في تقييم الأداء.					
20. يحرص البنك على الاستفادة من خبراته المتراكمة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي .					
21. يتم مكافأة الموظفين الذين يطبقون إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي .					
22. تحرص إدارة البنك على نشر ثقافة المعرفة واستخدام وتطبيق المعرفة بين الموظفين.					
23. تتبنى إدارة البنك إستراتيجية الحصول على المعارف الجديدة لتطوير الأداء وزيادة الفاعلية.					

الجزء الثالث: إدارة الجودة الشاملة - المتغير التابع

التركيز على العميل					
1. تحرص إدارة البنك على إدامة التواصل مع العملاء من أجل تبادل وتعزيز العلاقة بينهم.					
2. يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دائم للتعرف على احتياجات و رغبات و توقعات العملاء					
3. تحرص إدارة البنك على تبني آراء العملاء ومقترحاتهم من أجل تطوير خدماته.					
4. تعمل إدارة البنك على إيجاد الأدوات والأساليب التي تمكنها من الحصول على المعلومات من العملاء عن مستوى أدارته ومدى رضاهم عن هذا الأداء.					
تمكين الموظفين					
5. يتم إعطاء الموظفين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية ، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات .					
6. يشجع البنك الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة .					
7. يحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات .					
8. يعمل البنك على تدعيم الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار الوظيفي في البنك .					
9. يقوم البنك بتوضيح وشرح أساليب العمل والأهداف والخطط وتوفير					

الاحتياجات اللازمة لانجاز العمل .					
فرق العمل					
10. يعتمد البنك إستراتيجية العمل الجماعي في أداء المهام والواجبات .					
11. تتم عملية تقييم الأداء في البنك من خلال مستوى أداء فرق العمل .					
12. يعمل البنك على تشكيل فرق عمل لإنجاز بعض المهام أو مواجهة الظروف الطارئة .					
13. يشجع البنك الموظفين على الاستعانة بخبرات الزملاء الأكفاء عند مواجهة مشكلة معينة.					
التحسين المستمر					
14. تحرص إدارة البنك على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف الموظفين لديه.					
15. تحرص إدارة البنك على تضمين مبدأ التحسين المستمر في كافة سياساتها و إجراءاتها .					
16. تدخل إدارة البنك مبدأ التحسين المستمر كمعيار في عملية تقييم أداء موظفيها .					
17. تولي إدارة البنك أهمية كبيرة للبحث والتطوير المرتبط بالعمليات والخدمات.					
18. يقوم البنك بتوفير احدث الأدوات التكنولوجية المتوفرة لتحسين الأداء و تخفيض التكلفة.					
التزام و دعم الإدارة العليا					

19. تتوفر لـدى إدارة البنـك الإرادة والرغبة العالية لتطبيق برنامج الجودة.					
20. تعمل إدارة البنك على إزالة العوائق التي تؤثر على تطبيق برنامج الجودة.					
21. تسـتجيب الإدارة العليـا لمقترحات الموظفين الهادفة إلـى تحسين الجودة.					
22. تخصص الإدارة العليا المـوارد الكافية للتحسين المستمر.					
23. تلتزم الإدارة العليا بتطبيـق إدارة الجودة الشاملة في كافة عملياتها.					

Abstract

Knowledge management and its effect on applying total quality management in the Jordanian commercial banks

By

Waleed jad bawaneh

Supervisor

Prof. Khadiar K. Hmood

This study aimed to determine the impact of knowledge management on implementing of total quality management in Jordanian commercial banks on the light of the current competition and the importance of keeping abreast with rapid developments in knowledge services, and to explore the relationship between knowledge management and total quality management in Jordanian commercial banks, it is expected that this study will provide a humble contribution illustrating and crystallization of the role of knowledge management and total quality management in commercial banks of Jordan.

The Descriptive analytical method is used in addressing the subject of this study, because it is the most appropriate approach for the nature of the study and its objectives this method is used in order to conduct data analysis put such study under statistical analysis and test the hypotheses of this study. Which consists of about (1000) male and female employees The sample consisted of (350) employees, males and females representing this study group was selected where (20) questionnaires were excluded because the data were inaccurate and incomplete; another 30 questionnaires were also excluded because the answers were very similar. The numbers of questionnaires accepted for statistical purpose were 300.

This study has resulted some conclusions which ensure that there is an impact of statistical significance at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for each of the independent variables (Sharing, generation, and implementation of knowledge) on the dependent variable (the application of Total Quality Management), which is a strong positive impact and value of the correlation coefficient is (0.870).

The study recommends that commercial banks are need to adopt modern concepts of management which help in upgrading the level of the institutional performance, and most important ones of these concepts are: Knowledge Management and Total Quality Management.